



CONSEIL INTERUNIVERSITAIRE
DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

COMMISSION
UNIVERSITAIRE POUR
LE DÉVELOPPEMENT



PROGRAMME D'APPUI INSTITUTIONNEL

2014

Version finale du 17 janvier 2014



Commission universitaire pour le Développement

La CUD est une commission permanente du Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique (CIUF). Elle est chargée de la définition et de la mise en œuvre d'une politique de coopération commune aux universités francophones de Belgique, pour renforcer les universités du Sud dans leurs missions de formation, de recherche et de services à la société.

LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	8
1 CADRE STRATÉGIQUE.....	8
1.1 Présentation générale du CIUF	8
1.1.1 Coordonnées	8
1.1.2 Missions et structure	9
1.1.3 Mission de coopération au développement	9
1.2 Stratégie du CIUF.....	10
1.2.1 Vision.....	10
1.2.1.1 L'Université comme acteur majeur du développement	10
1.2.1.2 Facteurs limitants.....	11
1.2.2 Mission.....	12
1.2.3 Objectifs stratégiques.....	12
1.2.3.1 Objectif global	12
1.2.3.2 Objectif spécifique.....	13
1.2.3.3 Résultats à atteindre	13
1.2.4 Principes directeurs.....	13
1.3 Modalités d'exécution : Instruments	14
2 L'APPUI INSTITUTIONNEL – AI	16
2.1 Définition.....	16
2.2 Principes essentiels.....	16
2.2.1 Approche et niveau d'intervention	16
2.2.2 Résultats attendus	16
2.2.3 Profil des partenaires	17
2.2.4 Groupes-cibles et bénéficiaires.....	17
2.2.5 Durée.....	17
2.2.6 Durabilité	17
2.3 Gouvernance.....	17
2.3.1 Groupes de pilotage.....	18
2.3.2 Équipes de coordination	18
2.3.3 Pilotes d'atteinte de résultat	18
2.4 Partenariats 2014-2019.....	19
2.4.1 Les partenariats reconduits.....	20
2.4.2 Les partenariats non reconduits : les phasing-out	21
2.4.3 Les partenariats non reconduits : les programmes ad hoc	21
2.4.4 Les nouveaux partenariats.....	22
2.4.4.1 Le processus d'identification de nouvelles institutions partenaires pour un Appui institutionnel... ..	22
2.4.4.2 Les 3 nouvelles institutions partenaires de l'Appui institutionnel 2014-19	23
2.4.5 Le « PERD », ou l'intégration de l'appui transversal « ressources documentaires ».....	23
2.4.6 Le CEDESURK et son rôle central en RD Congo.....	24
2.4.7 Pôles de formations spécialisées & Projets de Formations Sud (PFS)	24
3 LES PROGRAMMES DÉTAILLÉS PAR PARTENARIAT	26
3.1 Cambodge	27
3.1.1 Institut de Technologie du Cambodge (ITC)	27

3.1.1.1	Stratégie d'intervention	28
3.1.1.2	Développement institutionnel	29
3.1.1.3	Durabilité.....	30
3.1.1.4	Complémentarités et synergies	32
3.1.1.5	Modalités d'organisation	33
3.1.1.6	Suivi/évaluation	34
3.1.1.7	Cadre logique détaillé.....	35
3.1.1.8	Budget détaillé pour 2014.....	48
3.2	Vietnam.....	49
3.2.1	Université Agronomique de Hanoi (UAH)	49
3.2.1.1	Stratégie d'intervention	50
3.2.1.2	Développement institutionnel.....	51
3.2.1.3	Durabilité.....	52
3.2.1.4	Complémentarités et synergies	52
3.2.1.5	Modalités d'organisation	53
3.2.1.6	Suivi/évaluation	54
3.2.1.7	Cadre logique détaillé.....	55
3.2.1.8	Budget détaillé pour 2014.....	60
3.2.2	PFS002 – Master en économie et sociologie rurales, Vietnam.....	61
3.2.3	PFS007 – Master in Food Technology, Safety and Quality Management (FTSQM).....	61
3.2.3.1	Cadre logique détaillé	63
3.2.4	Université Pham Ngoc Thach (UPNT)	65
3.2.4.1	Stratégie de retrait.....	66
3.2.4.2	Durabilité.....	67
3.2.4.3	Suivi/évaluation	68
3.2.4.4	Cadre logique détaillé.....	69
3.2.4.5	Budget détaillé pour 2014.....	74
3.3	Bénin	75
3.3.1	Université d'Abomey-Calavi (UAC).....	75
3.3.1.1	Stratégie d'intervention	76
3.3.1.2	Développement institutionnel.....	77
3.3.1.3	Durabilité.....	77
3.3.1.4	Complémentarités et synergies	78
3.3.1.5	Modalités d'organisation	79
3.3.1.6	Suivi/évaluation	79
3.3.1.7	Cadre logique détaillé.....	81
3.3.1.8	Budget détaillé pour 2014.....	85
3.3.2	PFS001 – Master en qualité des soins et gestion des risques de santé, Bénin.....	86
3.3.3	PFS004 – Master professionnel en gestion des ressources naturelles et de la biodiversité, Bénin.....	86
3.4	Burkina Faso	87
3.4.1	Université de Ouagadougou (UO)	87
3.5	Niger.....	89
3.5.1	Université Abdou Moumouni (UAM).....	89
3.5.1.1	Stratégie d'intervention	90
3.5.1.2	Développement institutionnel.....	92
3.5.1.3	Durabilité.....	93
3.5.1.4	Complémentarités et synergies	94
3.5.1.5	Modalités d'organisation	95
3.5.1.6	Suivi/évaluation	96
3.5.1.7	Cadre logique détaillé.....	97
3.5.1.8	Budget détaillé pour 2014.....	104
3.6	Burundi	105
3.6.1	Université du Burundi (UB).....	105
3.6.1.1	Stratégie d'intervention	106
3.6.1.2	Développement institutionnel.....	108
3.6.1.3	Durabilité.....	109
3.6.1.4	Complémentarités et synergies	110
3.6.1.5	Modalités d'organisation	112
3.6.1.6	Suivi/évaluation	113
3.6.1.7	Cadre logique détaillé.....	114
3.6.1.8	Budget détaillé pour 2014.....	120

3.6.2	PFS006 de poursuite – Master complémentaire en journalisme	121
3.6.2.1	Cadre logique détaillé	122
3.7	Rwanda	128
3.7.1	National University of Rwanda (NUR)	128
3.7.1.1	Stratégie d'intervention	129
3.7.1.2	Développement institutionnel	130
3.7.1.3	Durabilité.....	130
3.7.1.4	Complémentarités et synergies	131
3.7.1.5	Modalité d'organisation.....	132
3.7.1.6	Suivi/évaluation	132
3.7.1.7	Cadre logique détaillé.....	133
3.7.1.8	Budget détaillé pour 2014.....	137
3.8	Côte d'Ivoire	138
3.8.1	PFS003 – Stage de formation en management de la qualité sanitaire et analyse des risques, Sénégal / Côte d'Ivoire (en alternance).....	138
3.9	RD Congo	139
3.9.1	Université de Lubumbashi (UNILU)	139
3.9.1.1	Stratégie d'intervention	140
3.9.1.2	Développement institutionnel.....	141
3.9.1.3	Durabilité.....	141
3.9.1.4	Complémentarités et synergies	142
3.9.1.5	Modalités d'organisation	143
3.9.1.6	Suivi/évaluation	143
3.9.1.7	Cadre logique détaillé.....	145
3.9.1.8	Budget détaillé pour 2014.....	159
3.9.2	Université de Kinshasa (UNIKIN).....	160
3.9.3	Centre de documentation de l'enseignement universitaire, supérieur et de la recherche à Kinshasa (CEDESURK).....	161
3.9.3.1	Budget détaillé CEDESURK pour 2014.....	164
3.9.3.2	Universit.....	165
3.9.3.2.1	Stratégie d'intervention	166
3.9.3.2.2	Durabilité.....	168
3.9.3.2.3	Complémentarité et synergie	169
3.9.3.2.4	Modalités d'organisation	170
3.9.3.2.5	Suivi-Évaluation	171
3.9.3.2.6	Cadre logique détaillé.....	172
3.9.3.2.7	Budget détaillé UNIVERSITIC pour 2014.....	175
3.10	Madagascar	176
3.10.1	Université d'Antananarivo (UA)	176
3.10.1.1	Mise à jour de la stratégie d'intervention	177
3.10.1.2	Développement institutionnel.....	178
3.10.1.3	Durabilité.....	179
3.10.1.4	Complémentarités et synergies	180
3.10.1.5	Modalités d'organisation	182
3.10.1.6	Suivi/évaluation	182
3.10.1.7	Cadre logique détaillé.....	184
3.10.1.8	Budget détaillé pour 2014.....	189
3.10.2	PFS005 – Stage en biodiversité et écologie des récifs coralliens, Madagascar.....	190
3.11	Pérou	191
3.11.1	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC).....	191
3.11.1.1	Stratégie d'intervention	192
3.11.1.2	Développement institutionnel.....	193
3.11.1.3	Durabilité.....	194
3.11.1.4	Complémentarités et synergies.....	194
3.11.1.5	Modalités d'organisation.....	195
3.11.1.6	Suivi/évaluation	195
3.11.1.7	Cadre logique détaillé	197
3.11.1.8	Budget détaillé pour 2014.....	205
3.12	Bolivie	206
3.12.1	Universidad Mayor de San Simon (UMSS).....	206

3.12.1.1	Stratégie d'intervention	207
3.12.1.2	Développement institutionnel	208
3.12.1.3	Durabilité.....	208
3.12.1.4	Complémentarités et synergies	209
3.12.1.5	Modalités d'organisation	210
3.12.1.6	Suivi/évaluation	210
3.12.1.7	Cadre logique détaillé.....	212
3.12.1.8	Budget détaillé pour 2014.....	222
3.12.2	PFS008 – Master-Formation des ressources humaines en sociolinguistique dans des contextes de diversité linguistique et culturelle en Abya Yala et en Bolivie en particulier	223
3.12.2.1	Cadre logique détaillé.....	224
3.13	Haïti	226
3.13.1	Université d'Etat d'Haïti (UEH)	226
3.14	Equateur	229
3.14.1	Universidad Central del Ecuador (UCE).....	229
3.14.1.1	Stratégie d'intervention	230
3.14.1.2	Développement institutionnel.....	231
3.14.1.3	Durabilité.....	232
3.14.1.4	Complémentarités et synergies	232
3.14.1.5	Modalités d'organisation	233
3.14.1.6	Suivi/évaluation	233
3.14.1.7	Cadre logique détaillé.....	234
3.14.1.8	Budget détaillé pour 2014.....	239
3.15	Maroc.....	240
3.15.1	Université Mohammed Premier (UMP)	240
3.15.1.1	Stratégie de retrait.....	241
3.15.1.2	Durabilité.....	245
3.15.1.3	Suivi/évaluation	246
3.15.1.4	Cadre logique détaillé.....	247
3.15.1.5	Budget détaillé pour 2014.....	255
4	LES LIGNES TRANSVERSALES	256
4.1	Le Fonds de réserve commun	256
4.2	Provision « PERD » pour l'UB et le CEDESURK.....	256
4.3	Renforcement des capacités de gestion des institutions : session de révision et d'appropriation du vade-mecum.....	257
4.4	Financement d'études sur des stratégies de coopération	257
4.4.1	Étude sur les universités africaines subsahariennes.....	257
4.4.2	Étude sur la définition et l'utilisation d'IOV spécifiques aux pratiques universitaires.....	258
4.4.3	Étude sur une stratégie « genre ».....	258
4.4.4	Étude sur une stratégie « environnement ».....	259
5	L'ADMINISTRATION	260
5.1	Frais administratifs	260
5.2	Ligne générale	262
6	LE BUDGET GÉNÉRAL RÉCAPITULATIF	263
6.1	Budget récapitulatif des « PFS »	264
6.2	Statistiques.....	265
7	ANNEXES	267

SIGLES ET ACRONYMES

AI	Appui(s) institutionnel(s)
AT	Appui(s) transversal (aux)
APEFE	Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger, Belgique
ARES	Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur, Belgique
AUF	Agence universitaire de la Francophonie
CEDESURK	Centre de Documentation de l'Enseignement supérieur, universitaire et de Recherche à Kinshasa, RD Congo
CIUF	Conseil interuniversitaire de la Communauté française, Belgique
CIUF-CUD	CIUF – Commission universitaire pour le Développement
CTB	Coopération technique belge
CUD	Commission universitaire pour le Développement
CUI	Coopération universitaire institutionnelle
DGCD	Direction générale de la Coopération au Développement, Belgique
DGD	Direction générale de la Coopération au Développement et de l'Aide humanitaire, Belgique
EC	Équipe(s) de coordination
FRC	Fonds de réserve commun
FRSD	Formation, Recherche et Sensibilisation pour le Développement
GAR	Gestion axée sur les résultats
GP	Groupe(s) de pilotage
GxABT	Gembloux Agro-Bio Tech (ULg), Belgique
IDH	Indice de Développement humain
IOV	Indicateur(s) objectivement vérifiable(s)
ITC	Institut de Technologie du Cambodge, Phnom Penh
LMD	Licence – Master – Doctorat
MRAC	Musée royal de l'Afrique centrale, Tervuren, Belgique
NUFFIC	Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education, Pays-Bas
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
PAR	Pilote(s) d'atteinte de résultat
PATG	Personnel administratif, technique et de gestion
PED	Pays en développement
PERD	Pool d'Experts en Ressources documentaires
PIC	Projet(s) interuniversitaire(s) ciblé(s)
PRD	Projet(s) de Recherche pour le Développement
PFS	Projet(s) de Formation sud
RD Congo	République démocratique du Congo
Saint-Louis	Université Saint-Louis, Bruxelles, Belgique
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UA	Université d'Antananarivo, Madagascar
UAC	Université d'Abomey-Calavi, Cotonou, Bénin
UAH	Université agronomique de Hanoï, Vietnam
UAM	Université Abdou Moumouni, Niamey, Niger
UB	Université du Burundi, Bujumbura
UCE	Universidad Central del Ecuador, Quito, Équateur
UCL	Université catholique de Louvain, Belgique
UEH	Université d'État d'Haïti, Port-au-Prince
ULB	Université libre de Bruxelles, Belgique
ULg	Université de Liège, Belgique
UMONS	Université de Mons, Belgique
UMP	Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc
UMSS	Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, Bolivie
UNamur	Université de Namur, Belgique
UNIKIN	Université de Kinshasa, RD Congo
UNILU	Université de Lubumbashi, RD Congo
UNR	Université nationale du Rwanda, Butare

UNSAAC	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Pérou
UO	Université de Ouagadougou, Burkina Faso
UPNT	Université Pham Ngoc Thach, Ho Chi Minh Ville, Vietnam
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad, Belgique
VLIR-UOS	VLIR – Universitaire Ontwikkelingssamenwerking
WBI	Wallonie-Bruxelles International

INTRODUCTION

Deux mille quatorze constitue la **première année d'un nouveau programme d'Appui institutionnel** qui fait suite à la réforme des instruments de coopération universitaire du CIUF-CUD et à la définition d'une « **nouvelle stratégie Sud** ».

La première partie du document présente le **cadre stratégique** dans lequel s'inscrit l'Appui institutionnel et le **contexte** qui le sous-tend ; puis, les **mécanismes** de sa mise en œuvre.

Ensuite, le document présente les **institutions partenaires du CIUF-CUD** dans des pays en développement et le type d'appui dont elles bénéficieront : institutionnel, dégressif ou progressif.

Enfin, pour chacune de ces institutions, le document décrit le **programme stratégique** établi **pour 6 ou 3 ans**, et présente le **budget détaillé pour la première année de la mise en œuvre** du partenariat, soit **du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014**.

À noter enfin que la poursuite du financement de **5 Pôles de formations spécialisées** et de **3 Projets de Formations Sud** est inscrite dans le présent programme.

1 CADRE STRATÉGIQUE

Les parties qui suivent font une présentation générale du CIUF, de sa vision et de la mission qu'il se fixe en matière de coopération au développement. Elles décrivent les objectifs et les principes directeurs dans lesquels s'inscrivent les activités subsidiées et le dispositif d'instruments pour leur mise en œuvre.

Pour une information plus complète, on se référera au plan stratégique pluriannuel 2014-2016 dans lequel s'inscrit le présent programme.

1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU CIUF

1.1.1 Coordonnées

Conseil interuniversitaire de la Communauté française – CIUF
Organisme d'intérêt public (OIP) de la Communauté française
Rue d'Egmont 5, 1000 Bruxelles, Belgique
T : +32 2 504 92 91
F : +32 2 502 27 68
@ : secretariat@ciuf.be
W : www.ciuf.be

Président : Prof. Didier VIVIERS, recteur de l'ULB

Responsable :

Claude LALOUT
Secrétaire permanent
T : +32 2 504 92 90
@ : claude.lalout@ciuf.be

Personne de contact en matière de coopération au développement :

Murielle ANDERSSON
Secrétaire générale a. i.
CIUF - Secrétariat de la Commission universitaire pour le Développement – CIUF-CUD
Rue de Namur 72-74, 1000 Bruxelles, Belgique
T : +32 2 289 65 61
F : +32 2 289 65 66
@ : murielle.andersson@ciuf.be
W : <http://ciuf.be>

Date de la convention générale CIUF-DGD¹ : 19 mai 1995.

1.1.2 Missions et structure

Le Conseil interuniversitaire de la Communauté française ou CIUF est un **organisme d'intérêt public** (OIP) créé par le Décret de la Communauté française du 9 janvier 2003 relatif aux organes d'avis en matière de politique scientifique et universitaire. Il constitue, en Communauté française, la plateforme officielle de rencontre des mondes académique, étudiant, politique, syndical, patronal et administratif.

Ses **missions** principales sont les suivantes :

1. Remettre des **avis** sur toute matière relative à l'enseignement universitaire ;
2. Organiser la **concertation** entre les institutions universitaires ainsi que vis-à-vis des étudiants et des autres institutions d'enseignement supérieur ;
3. Promouvoir les **collaborations** interuniversitaires et interfacultaires ;
4. Assurer la **représentation** des institutions de l'enseignement universitaire de la Communauté française au sein de diverses instances nationales ou internationales.

Pour mener ses missions à bonne fin ou en assurer la continuité, le Conseil peut créer des **commissions** ou des **groupes de travail** spécialisés et encourager des manifestations à caractère scientifique. Les actuelles commissions du CIUF sont les suivantes :

- La Commission Bibliothèques ;
- La **Commission universitaire pour le Développement** (CUD) ;
- La Commission Éducation tout au long de la Vie (ETALV) ;
- La Commission interuniversitaire des Relations internationales (CIRI) ;
- La Commission Vie étudiante ;
- La Commission Promotion-Information ;
- La Commission Réussite ;
- La Commission Qualité.

Le fonctionnement de l'OIP, incluant la gestion des commissions et des réunions du Conseil, est assuré par le **Secrétariat permanent**, qui compte, en plus du Secrétaire permanent, 28 agents et qui se trouve basé à Bruxelles.

1.1.3 Mission de coopération au développement

Pour assurer l'exercice de sa mission de coopération au développement, le CIUF s'appuie sur le travail de sa commission permanente et des agents affectés à son secrétariat : la **Commission universitaire pour le Développement** (CUD)². Composée de 10 membres effectifs et 10 membres suppléants représentant les six universités francophones de Belgique et les étudiants³, elle constitue l'organe de préparation et d'exécution des décisions du CIUF dans ce domaine de compétence. Concrètement, elle est chargée par ce dernier de la **définition** et de la **mise en œuvre** d'une **politique commune de coopération** au développement elle assure aussi pour le CIUF la **gestion** et la **promotion** auprès des pouvoirs publics et des autres acteurs de la coopération au développement. Elle se réunit en principe sur base mensuelle.

¹ Convention générale entre l'État belge et les universités francophones (CIUF) concernant la coopération au développement, modifiée pour la dernière fois le 18 décembre 1997.

² La Commission universitaire pour le Développement a été instituée en application du chapitre II, art. 12 du Décret du 9 janvier 2003 portant création du CIUF

³ Université catholique de Louvain (UCL, 2 effectifs et 2 suppléants), Université libre de Bruxelles (ULB, 2 effectifs et 2 suppléants), Université de Liège (ULg, 2 effectifs et 2 suppléants), Université de Mons (UMONS, 1 effectif et 1 suppléant), Université de Namur (UNamur, 1 effectif et 1 suppléant), Université Saint-Louis – Bruxelles (Saint-Louis1, effectif et 1 suppléant), Fédération des Étudiants francophones (FEF, 1 effectif et 1 suppléant).

Coordonnées :

CIUF - Secrétariat de la Commission universitaire pour le Développement – CIUF-CUD
 Rue de Namur 72-74, 1000 Bruxelles, Belgique
 T : +32 2 289 65 65
 F : +32 2 289 65 66
 W : <http://cud.ciuf.be>

Président de la Commission : Prof. Bertrand LOSSON, ULg

Composition de la Commission : voir sur le site Internet <http://cud.ciuf.be>

Au sein du secrétariat permanent du CIUF, **21 agents**⁴ sont affectés à la gestion des activités de coopération au développement du CIUF. Ils composent le **secrétariat de la CUD**.

En tant qu'opérateur de services venant en appui aux universités et aux responsables d'activités, il joue le rôle d'une **interface** avec le bailleur. Sa mission principale relève de la **coordination** et de la **supervision administrative, financière et technique des activités** menées par les universités et les promoteurs, ceux-ci en assurant l'exécution et la supervision scientifique.

1.2 STRATÉGIE DU CIUF

1.2.1 Vision

La vision, l'engagement et l'action du CIUF dans le domaine de la coopération au développement reposent, avant tout, sur la reconnaissance de **l'Université** – du Sud comme du Nord – comme **acteur majeur du développement**. Les universités francophones de Belgique estiment, dès lors, qu'en la matière, leur **mission** consiste essentiellement à mettre en œuvre des **partenariats** avec leurs homologues du Sud afin que celles-ci puissent efficacement assumer ce rôle critique et dans le cadre desquels chacune des parties bénéficie d'une collaboration « gagnant-gagnant ».

1.2.1.1 L'Université comme acteur majeur du développement

Au Sud comme au Nord, les universités restent aujourd'hui plus que jamais des acteurs majeurs du développement de leur pays et de leur région. Principaux laboratoires d'idées innovantes et transmetteurs de savoirs complexes, elles cultivent des **compétences de haut niveau** et produisent une grande partie de **l'expertise** nécessaires à une **gestion autonome et équilibrée des transformations** technologiques, économiques, sociales, ou encore culturelles de la société. Lieux d'échange et de réflexion, elles assurent un rôle non seulement d'expertise, mais aussi un **rôle critique**, qui les font participer pleinement et activement aux nombreux enjeux auxquels une société, un pays, une région sont confrontés au quotidien.

Considéré à partir de leur nature d'établissements d'enseignement supérieur, le rôle des universités dans le développement pourrait sembler limité à leur contribution à l'atteinte de l'objectif – partagé par la communauté internationale –, d'une éducation de qualité pour tous et tout au long de la vie, qui dépasse les clivages entre les différents niveaux de l'enseignement. Mais la pertinence de l'intégration enseignement supérieur-recherche et la plus-value du rapprochement entre la sphère académique et celles des politiques éducatives, des politiques scientifiques ou de l'aide au développement ne font plus de doute. Ainsi, les universités des pays en développement ont un **rôle** essentiel à jouer :

1. par **l'enseignement** qu'elles dispensent et les **recherches** qu'elles mènent dans les différents secteurs-clés du développement (environnement, santé publique, agronomie et développement rural, éducation, démographie, urbanisme, etc.), elles forment, identifient et valorisent le **potentiel des ressources humaines et naturelles** de leur pays et de leur région.
2. Elles permettent ainsi aux décideurs nationaux et internationaux, aux opérateurs économiques et à la société civile d'exploiter ces potentiels pour contribuer à l'émergence de **solutions innovantes** pour le développement, des conditions favorables au **bien-être social**, à la création d'**emplois durables et décents**, pour renforcer la **croissance** économique dans une perspective **inclusive** et de **développement durable** ;

⁴ En date du 16 janvier 2013.

3. par la **réflexion et l'ouverture** qui les animent, les débats qu'elles encouragent, les échanges régionaux et internationaux qu'elles recherchent, elles constituent des acteurs de **démocratie**, de **paix** et de **progrès**.

C'est en produisant ces savoirs et ces savoir-faire nécessaires à l'encadrement des progrès techniques, politiques et socio-économiques que les universités contribuent à la **réduction des inégalités** et à la **lutte contre la pauvreté**. Si bien qu'une recherche et un enseignement supérieur de qualité constituent aujourd'hui un **prérequis essentiel du développement** et d'une **croissance économique responsables, durables et inclusifs**. L'étroite relation entre l'investissement et les taux de fréquentation de l'enseignement supérieur et le développement économique et humain permet d'ailleurs d'en attester⁵.

Dans les pays en développement, soutenir le **potentiel considérable des universités** en renforçant leurs capacités en matière de **formation**, de **recherche** et de **services à la société**, est donc un enjeu fondamental. C'est sur cette vision que le CIUF fonde sa mission de coopération au développement, avec l'objectif d'apporter, avec ses partenaires, sa contribution au développement humain durable.

1.2.1.2 Facteurs limitants

Malgré ce rôle crucial, les universités des pays en développement doivent faire face à d'importantes **entraves dans l'exercice de leurs trois missions** fondamentales. Les paragraphes qui suivent proposent un inventaire non exhaustif des obstacles identifiés à la bonne mise en œuvre des missions universitaires, obstacles souvent liés les uns aux autres.

a) Offre de formation inadéquate

Alors qu'elles sont confrontées à un accroissement important du **nombre de leurs étudiants**, la plupart des institutions partenaires du CIUF doivent parallèlement faire face au **vieillissement de leur corps enseignant** et à l'absence de **relève académique**. Souvent, la dégradation des conditions de travail académique pousse de nombreux jeunes diplômés à se détourner de la carrière académique pour se diriger vers le secteur privé, voire vers l'étranger (**fuite des cerveaux**). Par ailleurs, la modicité des rémunérations locales ne permet pas d'entamer, sans aide financière extérieure, un travail doctoral. Nombreux sont aussi les professeurs et les assistants qui exercent simultanément un autre emploi, ce qui, d'une part, les écarte de leur mission académique et, d'autre part, implique une absence de recyclage.

La première conséquence est le manque d'**actualisation des enseignements** et, sur le plan général, du programme des cours. Les étudiants ne se voient enseigner que trop rarement « l'état de l'art » d'une discipline donnée.

Plus fondamentalement, l'Université du Sud, encore trop souvent, ne s'inscrit pas dans le tissu social et dispense des enseignements qui ne correspondent pas aux besoins ou aux demandes locaux. On se trouve encore trop souvent en présence d'une mentalité « tour d'ivoire », qui rend l'enseignement dispensé **inadapté au marché de l'emploi**.

Par ailleurs, les **conditions matérielles** dans lesquelles les enseignements et les travaux pratiques sont dispensés se révèlent très souvent défavorables : salles de cours vétustes et trop exigües, absence de sonorisation, laboratoires non ou mal équipés, coupures d'eau et d'électricité, manque de consommables pour les travaux pratiques, centres de documentation vétustes, livres abîmés ou vieillissants,...

Ces conditions difficiles, tant pour le personnel que pour les étudiants, donnent souvent lieu, surtout en Afrique subsaharienne, à des mouvements de révolte et de grève. Combinés avec des suspensions d'enseignement en raison d'absence de personnel enseignant (plus de titulaire ou absence du titulaire), ces mouvements impliquent fréquemment que les années académiques soient, soit annulées (années blanches) soit prolongées.

⁵ Voir notamment :

- OECD, *The High Cost of Low Educational Performance: the Long-run Economic Impact of Improving PISA Outcomes*, 2010 (<http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisa2006/44417824.pdf>) ;
- David BLOOM, David CANNING et Kevin CHAN, *L'Enseignement supérieur et le développement économique en Afrique*, étude commanditée par la Banque mondiale, Secteur du développement humain - Région Afrique, 2006 (http://siteresources.worldbank.org/INTAFRICA/Resources/afrhdwps_103.pdf) ;
- THE WORLD BANK, *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*, 2002. (http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPEIA/Resources/Constructing_Knowledge_Societies.pdf).

b) Faible culture de la recherche

Les mêmes raisons expliquent aussi pourquoi les universités ne développent que trop timidement, voire pas du tout, de culture de la recherche. Vu les infrastructures et les moyens limités, le personnel se concentre sur l'enseignement. Il en résulte la raréfaction des **vocations doctorales**, l'assèchement de la **dynamique de recherche**, l'**obsolescence** des rares thématiques abordées.

Parallèlement, la plupart des universités des pays en développement ne disposent que de faibles capacités en matière de **gestion de la recherche**, cette chaîne de valeurs qui va de l'identification des thématiques porteuses à la valorisation des résultats en passant, par exemple, par l'élaboration de stratégies institutionnelles de financement de la recherche ou par la certification de la qualité.

L'absence de culture de la recherche se vérifie souvent d'autant plus que les universités du Sud souffrent encore trop souvent de l'**enclavement numérique**. À l'heure actuelle, la science avance largement sur la toile et les réseaux internationaux sur lesquels elle se fonde de manière croissante se construisent essentiellement en ligne.

Enfin, l'enclavement scientifique n'est pas que numérique. Aujourd'hui, la globalisation, implique aussi que l'inclusion des équipes de recherche dans une vraie **dynamique scientifique mondiale** via de larges **réseaux régionaux et internationaux** est capitale. Cela est non seulement vrai pour la captation des ressources financières disponibles, mais aussi pour faire fructifier des expertises, aussi diverses que possible, autour d'une même question. Dans ce contexte, la **maîtrise de l'anglais** s'avère d'ailleurs bien souvent décisive, alors qu'il s'agit là d'un handicap que partagent plusieurs universités des pays en développement, notamment en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale.

Le constat est alarmant, pour les mêmes raisons que celles évoquées dans la partie précédente. Faute d'un environnement propice, les chercheurs désertent les laboratoires et se tournent vers des cieux plus cléments, que ceux-ci se trouvent dans leur pays ou à l'étranger. Au risque, pour les universités, de devoir assister, impuissantes, à l'**expatriation des ressources humaines** locales, sur lesquelles comptent justement les pays concernés pour leur développement.

c) Déconnexion de la société

Avec une offre d'enseignement souvent inadéquate et une culture de la recherche défailante, on comprend sans trop de problème pourquoi l'Université du Sud est encore trop souvent déconnectée du terrain.

Certes, elle produit des **diplômés**. Mais ceux-ci **ne répondent pas aux besoins** de la société et du marché de l'emploi. Ils se retrouvent trop souvent **sans emploi** ou sans compétences concrètes pour entreprendre, venant gonfler les chiffres du chômage ou empêchant d'autant le potentiel de croissance de décoller ou de profiter au plus grand nombre.

L'Université n'engage, d'autre part, pas suffisamment le **dialogue avec la société ou avec les décideurs**. Elle ne se donne ainsi pas les moyens de ses légitimes ambitions de catalyseur de progrès social. Elle n'entend pas toujours suffisamment les besoins, les demandes. Elle ne transmet pas encore assez efficacement les produits des travaux qu'elle mène, ne profite pas du potentiel de **valorisation des résultats**, ne collabore pas toujours adroitement avec les opérateurs extérieurs, qu'ils soient privés ou publics.

1.2.2 Mission

1. Mettre collectivement l'**expertise académique au service du développement** : une mission de service public.
2. Mobiliser les **ressources complémentaires** pour l'exercice de la mission.
3. S'engager comme **partenaire efficace de la Coopération belge** au Développement.

1.2.3 Objectifs stratégiques

1.2.3.1 Objectif global

Toute l'action de coopération du CIUF est sous-tendue par un objectif global en adéquation avec la Loi du 19 mars 2013 et l'objectif qu'elle fixe pour la Coopération belge dans son ensemble : **contribuer au développement humain durable des pays du Sud**. Cette action se construit, par ailleurs, dans une vision de solidarité internationale, de **lutte contre la pauvreté**, contre les **inégalités**, dans toutes leurs dimensions, et

de réalisation des **objectifs du Millénaire** pour le développement et des objectifs de développement durable de **Rio+20** (Conférence des Nations unies sur le développement durable, juin 2012).

1.2.3.2 Objectif spécifique

En termes de logique d'intervention, les activités de coopération du CIUF s'articulent autour de l'objectif spécifique de renforcer et de valoriser, par des partenariats, la **contribution des acteurs universitaires au développement humain durable**.

1.2.3.3 Résultats à atteindre

Pour ce faire, le CIUF entend travailler à l'atteinte de **trois résultats** correspondant respectivement à **trois niveaux d'intervention** en matière d'acteur universitaire : le **niveau institutionnel**, le **niveau des unités de formation et de recherche** (UFR) et le **niveau individuel**.

1. Améliorer la **performance globale** des universités partenaires du Sud en contribuant au renforcement de leur **capacité structurelle** en matière d'enseignement, de recherche et de services à la société.
2. Apporter, avec ses partenaires, un maximum de **réponses aux enjeux de développement** en mobilisant au maximum les **capacités de recherche et de formation** des universités partenaires.
3. Accroître l'expertise universitaire, au sens le plus large, en renforçant les **capacités individuelles**.

Objectif global

Contribuer au développement humain durable des pays du Sud

Objectif spécifique

Renforcer et valoriser, par des partenariats, la contribution des acteurs universitaires au développement humain durable

Résultats

R1 La performance des universités partenaires du Sud est améliorée par le renforcement de leur **capacité structurelle**

R2 Les enjeux de développement sont rencontrés grâce à la mobilisation et au renforcement des **capacités de recherche et de formation** des universités partenaires

R3 L'expertise universitaire au service du développement est accrue par le renforcement des **capacités individuelles**

1.2.4 Principes directeurs

1. Renforcer les **capacités des partenaires** dans une optique d'**appropriation du développement**.
2. Soutenir l'**approche partenariale** pour accroître l'**efficacité de l'aide** : alignement, redevabilité mutuelle, harmonisation.
3. Apporter des **réponses innovantes** et partagées aux **enjeux globaux**.
4. S'investir dans le respect du **principe d'autonomie** et du **droit d'initiative** académiques.
5. S'engager dans la **durée** et garantir la **durabilité** des interventions.

1.3 MODALITÉS D'EXÉCUTION : INSTRUMENTS

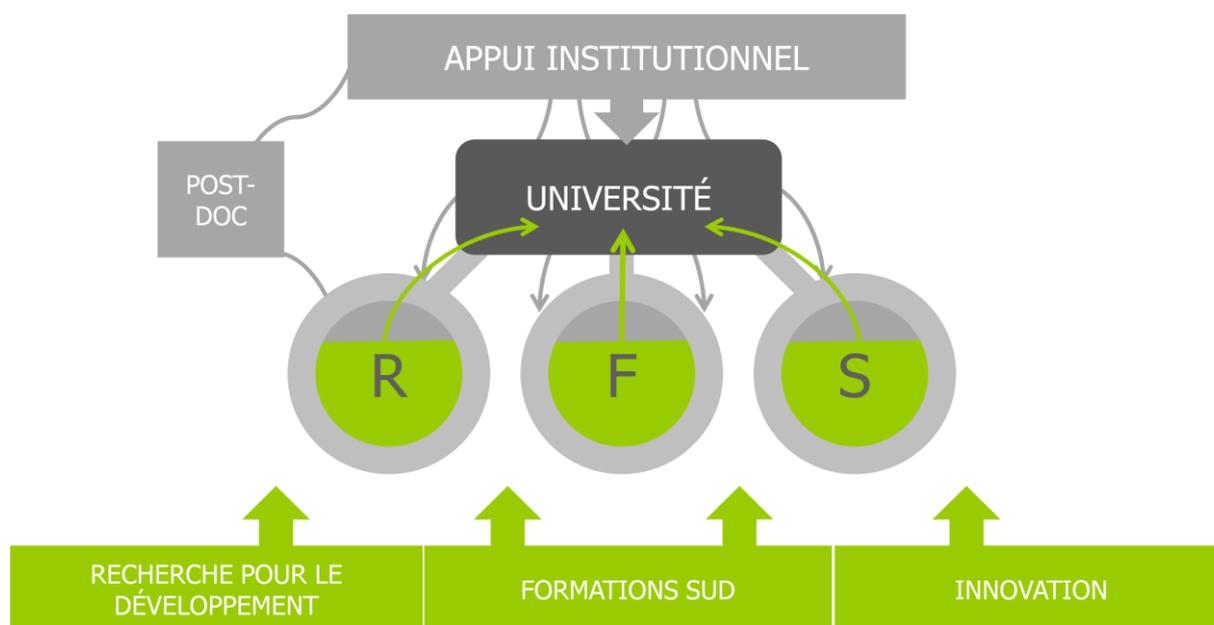
Entre 2011 et 2013, à partir d'une analyse « forces et faiblesses » des programmes existants, le CIUF s'est progressivement attaché à la redéfinition des modalités de mise en œuvre de sa stratégie d'intervention. L'objectif poursuivi consistait à développer un **dispositif d'instruments** bien définis et contribuant de manière aussi **complémentaire** que possible à **l'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique** du CIUF en matière de coopération au développement.

Concrètement, cela se traduit par des projets de **recherche collaborative** et multidisciplinaire, des projets de **mise en place de formations**, toujours en adéquation avec les besoins locaux, et des programmes de **renforcement institutionnel** et d'appui à la **gouvernance** universitaire.

Des activités auxquelles il convient d'ajouter un important volet d'actions dont le centre de gravité se situe en Belgique, mais dont la finalité demeure ancrée dans les pays du Sud : un vaste programme de bourses de **stages et masters complémentaires spécialisés** orientés « développement », des **groupes de recherche en appui aux politiques** de coopération au développement, des activités de **sensibilisation** des étudiants des universités de la Communauté française et un important programme de **cofinancement des étudiants des PED** venus accomplir leurs études universitaires en Belgique francophone. Soit un ensemble intégré d'instruments complémentaires qui est évoqué plus loin.

Le plan stratégique pluriannuel 2014-2016 du CIUF en matière de coopération au développement passe en revue chacun de ces **12 instruments** retenus en en donnant la définition et les principales caractéristiques. Les détails spécifiques aux activités mises en œuvre figurent, quant à elles, dans les programmes annuels correspondants, dont le présent programme.

En définissant un tel dispositif d'instruments, le CIUF a été porté par la volonté d'augmenter **l'efficacité** et **l'impact** de ses actions. Tout en encourageant les projets développés en synergie avec ceux d'autres acteurs, il met, avant tout, en place les conditions pour assurer la **cohérence** de son propre cadre d'intervention et d'une **approche outil intégrée**.



Schématiquement on peut considérer qu'au Sud, la **conjugaison** des instruments de coopération au développement du CIUF agit à **trois échelons** différents pour renforcer les piliers d'une **université performante** (l'enseignement, la recherche et le service à la société) :

1. Le premier échelon est **transversal**. Il vise à soutenir ou à créer les **bases solides** d'une université qui soit en mesure d'exercer pleinement ses trois missions fondamentales. C'est là la « mission » des instruments d'appui institutionnel et d'appui transversal.

2. Le deuxième concerne les **facultés ou départements**. Il a pour objet la création de **formations locales de haut niveau** dans des secteurs liés au développement. Il s'agit là de la mission des Projets de Formation sud.
3. Enfin, le troisième consiste essentiellement en un soutien à une **recherche de qualité** orientée sur des problématiques concrètes de développement et en un appui à la **valorisation** des résultats pour améliorer la qualité de vie des populations. Là est le champ d'action des Projets de Recherche pour le Développement.

Quant aux **bourses postdoctorales** « Élan », elles offriront à **de jeunes docteurs**, fraîchement réintégrés dans leur institution d'origine **après une thèse financée** par le CIUF-CUD **dans le cadre des instruments précités**, un soutien leur permettant de maintenir la **dynamique académique** acquise dans le cadre de la formation doctorale. Elles permettront aux jeunes docteurs d'acquiescer de l'équipement ou les outils pédagogiques nécessaires à leur réinstallation, pour la **poursuite des travaux de recherche** envisagés ou pour la **préparation de cours**.

Enfin, les **Projets d'Initiative innovante** ont été conçus comme une occasion de **tester** des « recettes » novatrices ou d'initier de **nouveaux partenariats** avec lesquels on collaborera plus efficacement encore dans le cadre des instruments principaux.

2 L'APPUI INSTITUTIONNEL – AI

2.1 DÉFINITION

« Un Appui institutionnel est un **programme** par lequel le CIUF-CUD entend **soutenir le développement institutionnel d'une université partenaire**, sur la base de **ses priorités stratégiques**, en renforçant ses capacités afin d'y **favoriser un environnement qui soit propice à un enseignement, une recherche et des services à la société pertinents et de qualité.** »

2.2 PRINCIPES ESSENTIELS

L'instrument d'Appui institutionnel **remplace l'instrument de coopération universitaire institutionnelle (CUI)**, dont il reprend l'essentiel des caractéristiques tout en étant **recentré sur l'aspect précisément institutionnel**.

Il se fonde sur une **vision épurée** par rapport à celle des actuels programmes partenaires de CUI, vision qui impose que tous les éléments relatifs à la dispense de cours ou à la réalisation concrète de recherches sont reversés dans les instruments sur appel à propositions de projet. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il est **proposé de procéder, à partir de 2017, à une diminution de la part relative des masses budgétaires investies dans l'AI au profit des instruments PRD et PFS**, et de s'efforcer de créer des liens et synergies entre cet instrument et les appels à projets.

Il repose sur le principe d'une **collaboration privilégiée** avec un **nombre restreint d'universités partenaires** du Sud et doit permettre d'apporter une **réponse aux facteurs limitants** qui entravent l'institution partenaire dans l'exercice de son rôle d'acteur du développement : **relève académique, culture de la recherche et interaction avec la société défaillantes**.

2.2.1 Approche et niveau d'intervention

L'AI est régi par une **approche programme** et agit principalement au **niveau institutionnel**. Il conjugue en effet **plusieurs activités** et se concentre sur **des objectifs et des résultats institutionnels**. Et, comme indiqué plus haut, toute activité de formation ou de recherche dont la finalité n'est pas institutionnelle ne relève donc pas de cet instrument.

L'AI agit en privilégiant une **approche transversale** en vue d'assurer à l'université partenaire un **soutien global**, pour, par exemple :

- assurer une gestion dynamique des carrières académiques,
- créer les conditions favorables à un enseignement de qualité (réforme des curricula, équipement de salles didactiques, de laboratoires, de bibliothèques,...),
- améliorer les modes d'organisation et d'administration de l'université (gestion et valorisation de la recherche, gestion des étudiants, modernisation des processus administratifs et financiers,...),
- etc.

2.2.2 Résultats attendus

Résultat attendu 1 : La capacité à remplir la mission fondamentale d'enseignement est renforcée.

Résultat attendu 2 : La capacité à remplir la mission fondamentale de recherche est renforcée.

Résultat attendu 3 : Les capacités en matière de stratégie, de gestion et d'interaction avec la société sont durablement améliorées.

La mise en œuvre des appuis institutionnels doit **particulièrement contribuer à l'atteinte du R1 de la stratégie globale du CIUF-CUD en matière de coopération au développement** : « la performance des universités partenaires du Sud est améliorée par le renforcement de leur capacité structurelle ».

2.2.3 Profil des partenaires

Les institutions susceptibles de bénéficier d'un Appui institutionnel doivent répondre aux **critères d'éligibilité qui sont définis, de manière générale** ci-dessous.

Ces critères sont communs à tous les instruments de coopération du CIUF-CUD :

- une fonction de **service public** assurée par l'institution ;
- le caractère **non lucratif** de l'institution ;
- la **reconnaissance**, par les autorités publiques des pays concernés, **des titres et diplômes** délivrés par l'institution ;

Dans le cadre de l'Appui institutionnel, les éléments d'appréciation additionnels sont également pris en compte :

- le développement d'un **programme de formation et/ou de recherche en phase avec les besoins** du pays ou de la région dans laquelle elles opèrent et la capacité d'adaptation des programmes en fonction de l'évolution des besoins ;
- la capacité de l'institution à **adapter leurs activités à l'évolution de ces besoins** ;
- le **rayonnement** de l'institution dans le pays et dans la région.

En outre, les formations diplômantes dispensées, dans le cadre des partenariats, en Communauté française, doivent faire l'objet d'une reconnaissance, tant académique que professionnelle, dans le pays partenaire.

2.2.4 Groupes-cibles et bénéficiaires

Groupes-cibles : Équipes dirigeantes, services centraux, facultés, bibliothèques.

Bénéficiaires directs : Communauté universitaire dans son ensemble (enseignants, chercheurs, PATG, étudiants, équipes dirigeantes).

Bénéficiaires indirects : Institutions publiques, secteur privé, populations locales (pays ou région).

2.2.5 Durée

Les plans d'actions du CIUF-CUD en matière de coopération au développement reposent sur des plans pluriannuels de trois, cinq ou six ans. Toutefois, en travaillant sur le renforcement institutionnel des capacités, en formant des cadres de haut niveau, en renforçant les capacités de recherche et de formation et en évaluant leur impact sur la société, l'Appui institutionnel exige des **approches de longue durée**. Il suppose un cycle de projet **dont l'ampleur avoisine les 15 ans**, ce qui explique pourquoi les Appuis institutionnels relèvent tous du **partenariat privilégié de long terme**.

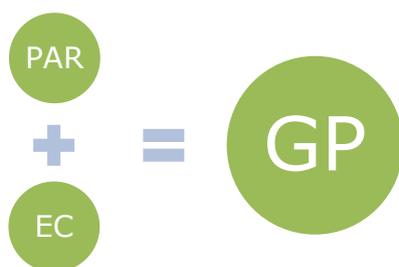
2.2.6 Durabilité

Dans la perspective du meilleur **alignement** et de la meilleure **appropriation** possibles de la stratégie et des résultats par les institutions partenaires, les programmes d'Appui institutionnel sont directement **issus de leur plan stratégique**. Ils entendent donc **répondre pleinement aux priorités identifiées et formulées par les partenaires**.

D'autre part, les partenariats d'AI font l'objet d'une **gestion commune** qui associe l'institution partenaire et le CIUF-CUD, avec un **leadership évident du partenaire**, tant dans les choix stratégiques que dans les modalités de gestion proposées. Les opérateurs de cette « **co-gestion** » sont les groupes de pilotage interuniversitaires.

2.3 GOUVERNANCE

Pour chaque partenariat, l'Appui institutionnel est piloté par un **groupe de pilotage** (GP) composé d'une **équipe de coordination** (EC) et de **pilotes d'atteinte de résultat** (PAR).



2.3.1 Groupes de pilotage

Deux groupes de pilotage sont institués par partenariat :

- Un groupe interuniversitaire composé d'une EC et de PAR issus des universités francophones de Belgique ;
- un groupe composé d'une EC et de PAR issus de l'université bénéficiaire de l'Appui institutionnel.

Ces deux groupes de pilotage **assurent conjointement la mise en œuvre** et le suivi du programme.

2.3.2 Équipes de coordination

Chaque équipe de coordination est composée d'un **coordonnateur académique** et d'un **gestionnaire**, tous deux chargés de **l'animation du groupe de pilotage** et **responsables de la programmation**, de la **coordination** et de la **représentation** du programme mis en œuvre dans le cadre de l'Appui institutionnel dont ils ont la charge. Ces responsabilités seront assurées conjointement par les deux équipes de coordination, en Belgique et dans l'université bénéficiaire de l'Appui institutionnel.

Schématiquement, on peut aussi considérer que **les deux équipes de coordination** seront **responsables de l'atteinte de l'objectif spécifique** (OS) du partenariat.

COMPÉTENCES ET RESPONSABILITÉS PRINCIPALES	COORDONNATEURS	GESTIONNAIRES
Préparation et programmation d'un programme stratégique de 2x3 ans	X	X
Présidence et animation du groupe de pilotage	X	
Pilotage global de la mise en œuvre des actions entreprises par le groupe de pilotage	X	X
Suivi des progrès réalisés dans le cadre des objectifs et des résultats attendus du programme	X	X
Supervision de la gestion financière du programme		X
Participation aux processus d'évaluation du partenariat et mise en œuvre des recommandations qui s'ensuivent	X	X
Représentation du partenariat	X	

2.3.3 Pilotes d'atteinte de résultat

Pour chaque Appui institutionnel, le programme d'actions, élaboré selon la **méthode du cadre logique**, se décline en **objectifs** et en **résultats attendus**. À chaque résultat attendu du partenariat est associé **un PAR en Belgique** et **un PAR dans l'université bénéficiaire** de l'Appui institutionnel.

Les PAR seront chargés, au sein du groupe de pilotage, de **coordonner les activités qui tendent à un résultat à atteindre**, tel que défini dans le cadre logique, et donc, de **mobiliser l’expertise** (des corps académique, scientifique ou administratif des universités francophones de Belgique ou de l’institution partenaire) pour des missions ou des actions d’appui, de formation, de recherche, etc.

Ainsi, il appartiendra au PAR de créer **un réseau de ressources** qui lui viendra en appui pour l’atteinte du résultat dont il assurera le pilotage.

Plus spécifiquement, les compétences et les responsabilités principales des pilotes d’atteinte de résultat seront les suivantes :

COMPÉTENCES ET RESPONSABILITÉS PRINCIPALES	PAR BELGIQUE	PAR LOCAL
Formulation d’un Résultat attendu et déclinaison en actions et activités	X	X
Programmation pour 2x3 ans des actions et des activités qui contribueront à l’atteinte de son Résultat	X	X
Mobilisation, supervision et coordination des promoteurs chargés des actions (enseignements, encadrement de bourses, de doctorat, etc.) relevant de son Résultat	X	X
Suivi de l’ensemble des activités et des actions mises en œuvre pour atteindre son Résultat	X	X
Responsabilité du suivi budgétaire et des achats relevant de son Résultat	X	X
Participation aux réunions du Groupe de pilotage, aux réunions du « Groupe pays », aux missions de suivi sur le terrain,...	X	X

Informations complémentaires : un appel à candidatures a été lancé au sein de toutes les universités francophones de Belgique **pour la constitution des différents groupes de pilotage des partenariats nouveaux et reconduits** ; puis la CUD a procédé à la sélection des candidats tenant compte, d’une part, de l’adéquation entre le profil et les domaines de compétences des candidats et les fonctions pour lesquelles ils postulaient ; d’autre part, d’un équilibre entre les institutions dont relevaient les candidats.

Au sein des universités-partenaires, la désignation des membres des groupes de pilotage a relevé des autorités de ces institutions selon des modalités propres.

Pour la constitution du groupe de pilotage en Belgique pour les « phasing-out » et les « ad hoc », il a été fait appel en priorité aux membres des GP actuels étant donnée la durée limitée de ces programmes et afin de bénéficier de l’expertise d’équipes ayant déjà travaillé avec les institutions-partenaires au cours du P3. Si, après cet appel « interne », des postes restaient vacants, un appel plus large a été lancé au sein des universités francophones de Belgique.

Pour la constitution des G.P. locaux, la désignation des membres a relevé de la seule responsabilité des autorités de l’université concernée.

➔ La **liste des membres des Groupes de Pilotage** est disponible **EN ANNEXE**.

2.4 PARTENARIATS 2014-2019

L’instrument d’Appui institutionnel devait venir, dès 2013 et dans le cadre d’un programme sud unique, en remplacement du programme de CUI tel qu’il existait. Or, en 2012, la période d’incertitude a entraîné un retard important dans l’exécution des projets, si bien que **le démarrage des nouveaux appuis institutionnels, prévu initialement pour la période 2013-2018, a été repoussé au 1^{er} janvier 2014**, l’année 2013 étant considérée comme une année de transition entre le programme de CUI et les futurs appuis institutionnels.

Le CIUF-CUD **limite délibérément le nombre de ses universités partenaires** qui bénéficient d'un Appui institutionnel dans un esprit de **concentration des moyens**. Pour la période 2008-2013, il comptait **13 partenaires institutionnels** répartis sur 10 pays (la parenthèse indique l'année de démarrage du partenariat) :

- **En Afrique centrale :**
 - L'Université de Kinshasa, RD Congo (2000-)
 - L'Université de Lubumbashi, RD Congo (2000-)
 - L'Université nationale du Rwanda, Butare (1998-)
 - L'Université du Burundi, Bujumbura (2001-)
- **En Afrique de l'Ouest :**
 - L'Université d'Abomey-Calavi, Cotonou, Bénin (1997-)
 - L'Université de Ouagadougou, Burkina Faso (1997-)
- **En Afrique du Nord :**
 - L'Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc (2004-)
- **En Asie du Sud-est :**
 - L'Université Pham Ngoc Thach, Ho Chi Minh Ville, Vietnam (1997-)
 - L'Université agronomique de Hanoï, Vietnam (1997-)
 - L'Institut de Technologie du Cambodge (1998-)
- **En Amérique latine et Caraïbes :**
 - L'Universidad San Antonio Abad del Cusco, Pérou (2009-)
 - L'Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, Bolivie (1998-)
 - L'Université d'État d'Haïti, Port-au-Prince (1998-)

Afin de déterminer avec quels partenaires il poursuivrait sa coopération institutionnelle, le CIUF-CUD a décidé, dès la fin de l'année 2011, de procéder à une **sélection qualitative** sur la base d'un **rapport d'identification rédigé par les autorités des 13 institutions alors partenaires du programme de CUI**.

Ces documents devaient dresser le **bilan du programme de CUI dans leur institution**, décrire **leur vision d'une éventuelle prolongation** de six ans et **envisager les modalités d'un phasing-out en cas d'arrêt du partenariat**. À cette fin, un canevas-questionnaire d'identification a été transmis aux autorités des partenaires CUI actuels qui pouvaient par ailleurs disposer d'un appui méthodologique de la part d'un expert externe financé par le CIUF-CUD.

Tous les rapports d'identification ont été examinés par un **comité d'experts indépendants** sélectionnés par le CIUF-CUD pour le conseiller sur le choix des institutions à retenir.

Informations complémentaires disponibles en annexe → le canevas-questionnaire d'identification ; la liste des experts ; la grille d'analyse des experts et leurs appréciations globales.

2.4.1 Les partenariats reconduits

À l'issue de ce **processus « semi-concurrentiel »**, il a été proposé à **8 des 13 partenaires** de CUI la **reconduction du partenariat** pour bénéficier d'un Appui institutionnel pour 2014-19 :

- **l'Institut de Technologie du Cambodge**, Phnom Penh (ITC)
- **l'Université agronomique de Hanoï**, Vietnam (UAH)
- **l'Université d'Abomey Calavi**, Cotonou, Bénin (UAC)
- **l'Université du Burundi**, Bujumbura (UB)
- **l'Université nationale du Rwanda**, Butare (UNR)
- **l'Université de Lubumbashi**, RD Congo (UNILU)
- **la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco**, Pérou (UNSAAC)
- **la Universidad Mayor de San Simón**, Cochabamba, Bolivie (UMSS)

Sur la base d'une analyse institutionnelle également fondée sur le modèle SWOT, **une stratégie d'intervention a été identifiée** pour chacune de ces huit institutions et des **objectifs et résultats à atteindre ont été déterminés pour la période 2014-2019**.

2.4.2 Les partenariats non reconduits : les phasing-out

Deux des partenaires existants du CIUF-CUD bénéficieront d'un **programme de phasing-out** de trois ans à compter de la fin du programme de Coopération universitaire institutionnelle, à savoir :

- **l'Université Mohammed Premier**, Oujda, Maroc (UMP)
- **l'Université Pham Ngoc Thach**, Ho Chi Minh Ville, Vietnam (UPNT)

Se basant sur l'analyse du rapport d'identification de l'UMP par les experts, le CIUF-CUD a considéré que l'outil d'**Appui institutionnel**, fondé avant tout sur le renforcement des capacités institutionnelles élémentaires, n'était **pas adapté au contexte de l'UMP**, laquelle a atteint un niveau de compétence ne justifiant plus de bénéficier de ce type de programme à long terme.

- La très bonne appréciation globale donnée au dossier de l'UMP par les experts encourage le CIUF-CUD à développer avec l'UMP **une coopération plus pointue et réciproque qui passera désormais par les appels compétitifs** à projets de formation ou de recherche pour le développement.

Néanmoins, comme cela était prévu, l'UMP bénéficiera, à l'issue du programme quinquennal de coopération institutionnelle en cours, d'**une dernière période d'appui de trois ans (2014-2016)** pour la mise en œuvre du programme de *phasing-out* ébauché dans son rapport d'identification.

Suivant la méthode de gestion du cycle de projet, la prochaine étape consistera à structurer et à développer les activités de ce projet de *phasing-out* en fonction des objectifs et des résultats à atteindre (phase de formulation).

- De la même manière, le CIUF-CUD a considéré que de sérieux doutes existaient quant à la volonté de l'UPNT de mettre en œuvre un programme d'Appui institutionnel. De plus, l'appréciation globale donnée au rapport d'identification par les experts dénonce la faiblesse du projet décrit dans ce dossier qui, dès lors, ne permet pas de sélectionner l'UPNT comme partenaire d'un programme d'Appui institutionnel pour la période 2014-19.

Comme pour l'UMP, le niveau scientifique de l'UPNT encourage le CIUF-CUD à développer avec elle une coopération plus pointue.

L'UPNT bénéficiera également à l'issue du programme en cours, d'**une dernière période d'appui de trois ans (2014-2016)** pour la mise en œuvre d'un *phasing-out* qui reste à (re)définir étant donné la faiblesse du projet initialement proposé.

À l'issue du présent plan stratégique pluriannuel, **la coopération de type institutionnel s'arrêtera avec ces deux institutions partenaires**, ce qui n'exclut évidemment pas les autres instruments de coopération décrits dans le cadre des nouvelles orientations stratégiques du CIUF-CUD.

2.4.3 Les partenariats non reconduits : les programmes ad hoc

Enfin, trois partenariats n'ont pas été retenus pour un Appui institutionnel entre 2014 et 2019. Ils devraient bénéficier, pendant trois ans, d'**un programme ad hoc adapté à un contexte déficient**, qu'on pourrait qualifier comme étant « de relance », c'est-à-dire ne signifiant pas forcément la fin de la coopération au terme du triennat et pouvant donc déboucher, à terme, sur un nouveau programme d'Appui institutionnel ou sur un autre programme. Sont concernées par cette approche :

- **l'Université de Kinshasa**, RD Congo (UNIKIN)
- **l'Université d'État d'Haïti** (UEH)
- **l'Université de Ouagadougou**, Burkina Faso (UO)

Se basant sur l'analyse par les experts des rapports d'identification déposés par ces trois universités, le CIUF-CUD a considéré que de sérieux **doutes** existent **quant à leur capacité à mettre en œuvre le projet décrit** dans leur rapport d'identification.

Néanmoins, le CIUF-CUD a souhaité **maintenir un dialogue avec ces trois institutions** pour, d'abord, analyser ensemble les raisons de cet échec, puis pour **envisager l'avenir de sa coopération avec elles** et pour **en poser les conditions réciproques**.

Afin de **trouver un moyen plus adéquat et spécifique à chacun de ces contextes difficiles** de mettre en œuvre une coopération qu'il reste encore à définir, le CIUF-CUD a mandaté, en 2013, les équipes actuelles de coordination en Belgique de ces trois partenariats pour tracer, au cours d'une **mission d'écoute** dans chacune

de ces institutions, les contours d'une possible intervention de trois ans qui déterminera la poursuite de la coopération entre le CIUF-CUD et chacune de ces institutions.

L'étape zéro de ce processus était donc une mission politique qui devait faire le point sur les raisons de l'échec du programme de CUI et de la sélection pour un Appui institutionnel, vérifier la volonté de ces 3 institutions à continuer à collaborer avec le CIUF-CUD et l'existence de garanties que des efforts seront consentis localement pour que cette collaboration soit possible.

Les conclusions de ces missions d'écoute ont motivé le CIUF-CUD à passer à l'étape suivante qui consistait à identifier de nouvelles pistes de collaboration avec ces 3 universités qui tiennent compte du déficit de gouvernance de ces partenaires et proposent des modalités de collaboration innovantes qui soient plus adaptées au contexte local que ne l'était la CUI.

Les missions d'identification ont eu lieu :

- à l'UO, du 7 au 13 septembre 2013
- à l'UEH, du 18 au 22 novembre 2013
- à l'UNIKIN, du 27 novembre au 2 décembre 2013

Au cours de chacune de ces missions d'identification, une stratégie, fondée sur une analyse ciblée des besoins, a été définie et un cadre logique a été ébauché, lequel servira de base à la phase de formulation

2.4.4 Les nouveaux partenariats

2.4.4.1 Le processus d'identification de nouvelles institutions partenaires pour un Appui institutionnel

Lorsqu'il est question d'identifier de nouvelles institutions partenaires susceptibles de bénéficier d'un Appui institutionnel, le CIUF-CUD met en place un **processus de concertation interuniversitaire** en Communauté française dont l'objectif est d'aboutir, *in fine*, à la « nomination » du nombre de partenaires envisagé. Si, initialement, une approche « institutionnelle »⁶ était privilégiée, c'est finalement une **approche régionale** qui préside aux travaux d'identification menés par le CIUF-CUD, du moins depuis ceux entamés dans le cadre du plan quinquennal 2008-2012.

Concrètement, le processus se décompose en **plusieurs étapes**. Il repose, avant toute chose, sur un travail de définition de plusieurs **zones prioritaires d'intervention** dans lesquelles les universités francophones de Belgique entendent concentrer leurs nouvelles initiatives d'Appui institutionnel. La **motivation du choix** des zones doit s'appuyer sur un faisceau de **critères** objectifs, dont aucun n'est exclusif et qui peuvent être synthétisés comme suit :

1. **L'inscription dans une liste préalable**, établie par la CUD, reprenant l'ensemble des zones géographiques majeures dans lesquelles se situent les PED tels que définis par le CAD de l'OCDE.
2. **La richesse du tissu de relations préexistantes**

L'Appui institutionnel suppose une bonne connaissance de l'environnement régional dans lequel il intervient dans la mesure où celle-ci permet de mieux en cerner les enjeux. La pertinence des zones prioritaires d'intervention repose donc aussi sur l'existence préalable d'un tissu de relations suffisamment important. Elles peuvent être institutionnelles (partenariats existants entre institutions), collégiales (relations entre membres du personnel académique ou scientifique) ou estudiantines (nombreux membres de la région ayant fait leurs études en Belgique, y compris, et en particulier, les boursiers). L'existence d'autres **projets financés par d'autres bailleurs** de fonds dans la région proposée en fait également partie. Elle doit représenter, pour le CIUF-CUD, la possibilité de développer un **potentiel d'effets multiplicateurs** mutuels entre projets.

⁶ Dans le cadre de l'approche institutionnelle, les universités de la Communauté française sont invitées par le CIUF à manifester leur intérêt à travailler avec l'une ou l'autre institution universitaire des PED qui ne figure pas encore au rang des partenaires d'un Appui institutionnel. Elles établissent alors une liste d'institutions avec lesquelles ses services sont susceptibles de travailler dans le cadre d'un partenariat institutionnel et accompagnent la liste des éléments qui les ont guidées dans le choix communiqué. L'objectif consiste à croiser les informations collectées pour faire émerger des centres d'intérêt communs et de nouveaux partenaires possibles.

3. La présence du modèle universitaire adéquat

Chaque région proposée doit compter des **universités qui répondent au modèle institutionnel** avec lequel le CIUF-CUD souhaite collaborer dans le cadre d'un Appui institutionnel.

4. La possibilité d'une communication aisée entre partenaires

La qualité potentielle de la communication entre les partenaires, notamment en termes linguistiques, est également essentielle et constitue un atout important dans la réussite d'un Appui institutionnel.

5. Une stabilité politique suffisante

Enfin, il apparaît important qu'un nouvel Appui institutionnel puisse s'ancre dans une région où le **contexte politique est suffisamment stable** que pour permettre des actions durables, dans un climat de sécurité suffisant.

Une **étape exploratoire** est ensuite menée sur base de la (des) zone(s) **prioritaires(s)** retenues. Pour chaque zone, un **groupe de travail** est mis en place, avec, pour mandat, l'établissement d'une **liste des institutions partenaires potentielles**, compte tenu du contexte sociopolitique, du contexte institutionnel universitaire, des relations préexistantes avec la Coopération belge – et avec le CIUF-CUD en particulier – ainsi qu'à une analyse de faisabilité d'un nouvel Appui institutionnel. Sur base des termes de référence dressés par les groupes de travail, le CIUF-CUD dépêche alors dans chaque zone une **mission exploratoire** dont l'objectif consiste à **confirmer la pertinence du choix** de la zone, à **cerner les besoins** majeurs et à proposer **l'identification d'une (ou plusieurs) institution(s)** partenaire(s) susceptible(s) d'être efficacement appuyée(s) dans l'exercice de ses (leurs) missions essentielles. Une succession logique de **missions, d'écoute, d'identification et de formulation des activités**, concluent le processus.

2.4.4.2 Les 3 nouvelles institutions partenaires de l'Appui institutionnel 2014-19

Sur la base d'un processus entamé depuis 2008, **trois nouvelles institutions partenaires ont été identifiées** par le CIUF-CUD pour bénéficier d'un Appui institutionnel pour la période 2014-2019 précédé d'une année de *phasing-in* en 2013 :

- **l'Université d'Antananarivo**, Madagascar (UA)
- **l'Université Abdou Moumouni**, Niger (UAM)
- **la Universidad Central del Ecuador**, Équateur (UCE)

Les trois institutions ont fait l'objet, en 2012, d'une analyse institutionnelle fondée sur le modèle SWOT dans l'objectif d'asseoir solidement les fondations d'un Appui institutionnel de six ans. Sur la base de cette analyse institutionnelle, **une stratégie d'intervention a été identifiée pour chacune de ces institutions et des objectifs et résultats à atteindre ont été déterminés pour la période 2014-2019**. Les trois institutions ont fait l'objet d'une mission de formulation au cours de l'année 2012 (UA et UAM) et de l'année 2013 (UCE).

2.4.5 Le « PERD », ou l'intégration de l'appui transversal « ressources documentaires »

L'appui aux bibliothèques est une **composante essentielle du renforcement institutionnel** et étant donné la spécificité du métier de bibliothécaire, le CIUF-CUD a confié, dans le cadre de la CUI et de l'AI, l'appui aux ressources documentaires à un groupe transversal composé d'experts-bibliothécaires (Groupe transversal Ressources documentaires – GTRD). Celui-ci doit permettre d'apporter **une réponse en partie commune à des problèmes en partie communs** et d'échanger les **bonnes pratiques** au sein des différentes bibliothèques des institutions partenaires.

Pour ce faire, le groupe transversal a élaboré une « **offre de services** » de base, à mettre en œuvre localement, qui sert de cadre de référence pour un **appui idéal aux bibliothèques centrales**. Cette offre de base est ensuite adaptée aux différents contextes et aux circonstances.

Jusqu'à maintenant, l'appui transversal aux ressources documentaires se trouvait dans la situation hybride d'un groupe autonome disposant, à côté de budgets propres, de budgets intégrés aux programmes partenaires de la CUI. Il bénéficiera désormais d'une **articulation simplifiée avec les différents partenariats d'Appui institutionnel dans lesquels il sera pleinement intégré**.

Le GTRD devient un « **Pool d'experts en Ressources documentaires** » (PERD) **mis à disposition des Pilotes d'atteinte de résultat (PAR) de l'AI pour tous les aspects du cadre logique d'un AI liés aux bibliothèques ou aux ressources documentaires**.

De cette façon, l'appui aux ressources documentaires est donc intégré à un ou plusieurs résultats d'un AI. Les bibliothécaires-experts peuvent être requis pour des **soutiens ponctuels**, mais, **de préférence, ils seront attachés à un partenariat d'AI pour toute la durée de celui-ci**. L'expert concourt ainsi à l'atteinte du résultat AI concerné par l'appui aux bibliothèques ou aux ressources documentaires et, par là, à l'atteinte de l'objectif spécifique de chaque AI. Il le fait sur la base de l'offre de services commune du groupe ressources documentaires, séquencée en 11 étapes qui constituent le cadre de référence idéal de son intervention :



Localement, des « référents locaux » pour l'appui aux ressources documentaires ont été désignés. Ce seront eux qui seront les homologues des experts du PERD.

Avec cette intégration, il ne sera plus nécessaire, à partir de 2014, d'affecter un membre du secrétariat de la CUD à la gestion quotidienne du groupe transversal. Un quart-temps est ainsi libéré.

2.4.6 Le CEDESURK et son rôle central en RD Congo

Depuis plusieurs années, via le GTRD, le CIUF-CUD appuie la **bibliothèque interuniversitaire** du **Centre de Documentation de l'Enseignement supérieur, universitaire et de Recherche à Kinshasa** (CEDESURK). Le CEDESURK ne relève pourtant d'aucun partenariat de coopération universitaire institutionnelle. Or, par sa **fonction interuniversitaire**, il constitue **un outil indispensable au développement des capacités en RD Congo**. Le CIUF-CUD et le VLIR-UOS y déploient d'ailleurs actuellement plusieurs de leurs actions (GTRD, UniversITIC, Eb@le-santé, etc.).

Dès 2014, **tous ces programmes seront intégrés dans un programme d'Appui institutionnel global au CEDESURK** qui devrait donc bénéficier d'une **ligne budgétaire propre**, laquelle couvrirait alors, outre les programmes actuels, l'ensemble des **actions interuniversitaires** que le CIUF-CUD souhaiterait développer en RD Congo. Cela signifie qu'à l'avenir, toute action de nature interuniversitaire en RD Congo passerait par le CEDESURK, ce qui contribuerait à **renforcer et à valoriser le CEDESURK** dans un cadre d'actions plus cohérent.

2.4.7 Pôles de formations spécialisées & Projets de Formations Sud (PFS)

Un Projet de Formation Sud (ex Pôle de Formation Spécialisée) est un projet d'appui à ou de création d'une formation universitaire aboutissant à un diplôme, hors 1er cycle, ou d'une formation universitaire non diplômante aboutissant à un certificat, issu d'une initiative conjointe Nord-Sud et répondant à un besoin de formation local, national voire régional.

Par les Projets de Formation Sud, le CIUF-CUD entend donc renforcer les capacités et l'offre de formation (initiale ou continue) d'une université partenaire dans des domaines porteurs pour le développement de l'institution partenaire ou de la société (au niveau local ou régional).

Le PFS est régi par les modalités de l'appel compétitif.

En 2014, 4 **Pôles de formations spécialisées** sélectionnés dans le cadre du programme CUI 2008-2012 et prolongés jusqu'au 31 décembre 2015, **continueront de fonctionner**.

- **Master en économie et sociologie rurales**, UAH, Vietnam (PFS02)
- **Stage de formation en management de la qualité sanitaire et analyse des risques**, UCAD/INP-HB, Sénégal/Côte d'Ivoire (en alternance) (PFS03)
- **Master professionnel en gestion des ressources naturelles et de la biodiversité**, UAC, Bénin (PFS04)
- **Stage en biodiversité et écologie des récifs coralliens**, IHSM/UT, Madagascar (PFS05)

Ceux-ci répondent aux orientations stratégiques dans le cadre desquels ils ont été conçus et sélectionnés.

Le **Master en qualité des soins et gestion des risques de santé**, IRSP/UAC, Bénin (PFS01) n'a pas été reconduit mais le CIUF-CUD maintient dans le cadre du présent programme, le soutien aux 2 doctorats en cours dont la défense de thèse est prévue en 2014.

Trois nouveaux **Projets de Formations Sud** (PFS) ont été inscrits dans le programme CUI 2013. Ils se poursuivent aussi dans le cadre du présent programme.

- **Master complémentaire en journalisme**, UB, Burundi (PFS06)
- **Master in Food Technology, Safety and Quality Management**, UAH, Vietnam (PFS07)
- **Master-formation des ressources humaines en sociolinguistique dans des contextes de diversité linguistiques et culturelle en Abya Yala et en Bolivie en particulier**, UMSS, Bolivie (PFS08)

Ces 3 projets avaient été sélectionnés dans le cadre du programme PRD/PFS 2013. Celui-ci avait été élaboré dans la perspective de la « Nouvelle Stratégie Sud », laquelle prévoyait la fusion de tous les programmes Sud actuels du CIUF-CUD au sein d'un « programme Sud » unique, financé par un subside global avec une nouvelle répartition du budget Sud plus favorable aux « projets par appel compétitif » qu'aux « Appuis institutionnels ». Cette nouvelle répartition budgétaire ayant été repoussée, parce que liée à un accord politique jamais appliqué, le programme PRD/PFS ne pouvait plus, avec un budget constant, absorber tous les projets sélectionnés. C'est pourquoi les nouveaux PFS qui se déroulent dans une université bénéficiaire d'un Appui institutionnel ont été inscrits dans le programme CUI 2013 et se poursuivent dans le présent programme.

3 LES PROGRAMMES DÉTAILLÉS PAR PARTENARIAT

3.1 CAMBODGE

3.1.1 Institut de Technologie du Cambodge (ITC)

OG

Objectif global

L'ITC remplit avec efficacité ses trois missions universitaires essentielles et participe ainsi activement au développement du Cambodge.

OS

Objectif spécifique

L'ITC développe une réelle recherche structurée, utile au développement du Cambodge en tissant des liens pertinents avec les milieux professionnels et les communautés, en s'appuyant sur des services internes renforcés et une formation de qualité reconnue.

R1

Résultat attendu 1

Une recherche scientifique de qualité est développée par l'ITC, elle peut compter sur une structure d'appui scientifique organisée et elle offre également des opportunités de coopération pour les partenaires belges.

R2

Résultat attendu 2

L'ITC forme une masse critique de doctorants, dans la perspective d'une création à terme d'une école doctorale.

R3

Résultat attendu 3

Une cellule d'interface entre l'ITC et le milieu professionnel fonctionne de manière performante dans les domaines suivants : formation continue, valorisation de la recherche, insertion professionnelle et prestation de services.

R4

Résultat attendu 4

Le système d'information (SI) au sein de l'ITC est organisé de manière coordonnée et informatisée.

R5

Résultat attendu 5

Les services d'appui au fonctionnement de l'ITC (bibliothèque et service technique) sont performants.

R6

Résultat attendu 6

Les collaborations institutionnelles entre l'ITC et les universités belges se poursuivent : elles garantissent un enseignement de qualité à l'ITC face à l'augmentation importante des effectifs d'étudiants.

3.1.1.1 Stratégie d'intervention

La mission de formulation a permis de confirmer la stratégie d'intervention déjà identifiée basée sur les éléments contextuels locaux du pays et de l'institution partenaire ITC (voir rapport d'identification) que nous résumons ci-après :

- la croissance économique du Cambodge est repartie à la hausse depuis 2010
- le nombre de cadres techniques formés par l'ITC reste inférieur aux demandes des entreprises nationales et étrangères
- l'ITC bénéficie d'une notoriété appréciable aux niveaux national et régional

L'objectif pour l'avenir est de préserver et de consolider la position de l'ITC en tant qu'établissement universitaire francophone de référence dans la région. L'ITC ambitionne d'être dans les 10 ans un établissement d'excellence dans le domaine de l'enseignement supérieur technologique, en restant numéro un au niveau du Cambodge et parmi les meilleurs établissements en sciences de l'ingénieur au niveau régional de l'ASEAN. Dans ce contexte en pleine évolution, le développement de l'institut de Technologie du Cambodge est à déployer autour des axes à moyen et long termes suivants :

- Le **renforcement et la consolidation de la qualité des formations** des futurs cadres techniques cambodgiens par le **développement de la recherche scientifique**.
- La **création de Masters à caractère de recherche** : l'ITC a déjà lancé 4 formations de ce type, avec un soutien important de la CUD et des partenaires francophones. Il est prévu la création de 3 nouveaux Masters dans les 2 prochaines années.

La mise en place de ces formations de master est un des facteurs clés permettant le développement de la recherche scientifique qui devient aujourd'hui l'objectif stratégique prioritaire de l'ITC. **Le besoin le plus crucial de l'ITC est de parvenir à structurer cette recherche avec une politique définie et des objectifs** à moyen terme réalistes mais fermes.

Ces **objectifs** visent à :

- être capable de définir, piloter et structurer sa recherche en constituant des équipes thématiques d'enseignants-chercheurs ayant une taille critique suffisante, travaillant sur des questions de recherche originales, pertinentes pour le développement économique et social du Cambodge, et ayant une perspective de travaux d'au moins 5 ans,
- définir des priorités pour assurer la visibilité de l'ITC,
- identifier et projeter ses thématiques prioritaires dès à présent sur lesquelles investir pour le développement d'un pôle de recherche à l'ITC,
- avant d'envoyer les jeunes doctorants se former à l'étranger, participer à l'identification des thèmes de recherche en lien avec les priorités locales,
- attirer les experts internationaux pour un encadrement sur place de la recherche, à terme substituer les missions d'enseignement pédagogique par des missions de conseil scientifique,
- être capable de fidéliser et de motiver le corps des enseignants-chercheurs malgré l'environnement et le contexte général prévalant au Cambodge.

L'ITC se fixe l'**objectif d'ouvrir un programme de formation doctorale en sciences de l'ingénieur à partir de 2015**, en partenariat avec les meilleures universités régionales et internationales de son secteur.

Cette formation doctorale au Cambodge sera également un levier indispensable pour rééquilibrer les relations avec les partenaires internationaux qui pourront aussi profiter de la richesse du terrain d'étude que constitue le territoire cambodgien. Elle visera enfin à satisfaire aux besoins des autres universités du Cambodge ayant des facultés de science et technologie.

L'obtention de contrats de recherche appliquée et l'organisation de formations continues pour les entreprises et les milieux professionnels pourront aussi contribuer aux activités génératrices de revenu que l'ITC doit s'efforcer de développer. Le développement du partenariat avec les entreprises et les milieux professionnels est un élément très important pour l'enracinement de l'ITC dans le tissu socio-économique. La création d'une cellule d'interface avec les milieux professionnels à l'ITC permettra de structurer ces activités par des actions de communication, de prospection systématique et de suivi administratif et financier.

Cette **nouvelle forme de financement** permettrait à l'ITC de ne pas reposer uniquement sur le levier de l'augmentation des effectifs étudiants dont les droits d'inscription concourent actuellement à l'environnement de 53% du budget de fonctionnement de l'Institut.

A l'image du pays, l'ITC souffre actuellement d'un certain retard dans l'appropriation des technologies de l'information et la communication. Mais comme dans ce domaine l'évolution est rapide, l'ITC se voit contraint à très court terme d'introduire l'utilisation des TIC pour ses enseignements et doit se raccrocher aux réseaux Internet universitaires transnationaux comme elle le fait actuellement sur le réseau TEIN (Trans-Eurasia Information Network). L'ITC a décidé de se fixer des objectifs réalistes pour initier la mise en place d'une **gestion informatisée de l'établissement** (inscriptions, scolarité, gestion budgétaire, environnement numérique de travail...) et la refonte de son système d'information. Tous ces objectifs relèvent bien évidemment de la chimère si en parallèle n'est pas impulsé par la Direction de l'ITC un **important plan de développement du Service Informatique** dont les effectifs actuels peinent à assurer les services minimum à l'établissement.

Nous nous étions fixés en 2007 l'objectif de faire évoluer l'ITC vers un établissement universitaire à part entière avec ses fonctions d'enseignement, de recherche, d'autonomie administrative et d'appui au développement du Cambodge. Aujourd'hui, l'ITC l'est un peu devenu mais **il se situe encore à la croisée des chemins**. Après une augmentation massive des effectifs, la diversification de l'offre de formation et le lancement de masters de « 3ème cycle », il s'agit maintenant de se tourner vers :

- **le développement d'une recherche scientifique appliquée aux priorités de développement du Cambodge,**
- **un ancrage fort dans le monde professionnel et un modèle alternatif de financement via les AGR,**
- **une entrée de plein pied dans le monde numérique.**

3.1.1.2 Développement institutionnel

Avec la perspective de la mise en valeur à partir de fin 2012 de nouvelles sources de croissance dans le secteur minier et surtout des hydrocarbures, le Cambodge passera progressivement d'un stade de production primaire agricole à une production industrielle plus marquée. Dans ce contexte, le développement futur et durable de filières de qualité en sciences de l'ingénierie est capital pour le Cambodge alors qu'aujourd'hui ces filières attirent un nombre restreint d'étudiants (3% en général et 0,4% en master) et qu'elles sont insuffisamment connectées aux besoins du marché.

L'objectif spécifique déterminé dans le cadre logique élaboré dans la perspective d'un appui institutionnel 2014-2019 de la CUD, s'inscrit dans cette perspective nationale en visant à renforcer les capacités institutionnelles de l'ITC à répondre durablement à cette demande du pays de fournir des diplômés de qualité dans un secteur en expansion.

En renforçant durablement ses capacités institutionnelles, l'ITC pourra ainsi répondre mieux à trois des principales priorités de la politique rectangulaire (2009-2013) du Cambodge : la promotion de la réhabilitation et de la construction des infrastructures physiques ; le développement du secteur privé et la création d'emploi ; le renforcement des capacités et le développement des ressources humaines.

L'objectif spécifique du cadre logique vise à développer une recherche structurée, utile au développement du Cambodge en tissant des liens pertinents avec les milieux professionnels et les communautés, en s'appuyant sur des services internes renforcés et une formation de qualité reconnue. Cet objectif spécifique s'inscrit directement dans la stratégie globale de l'établissement dans la mesure où il a été réfléchi, analysé, conçu et choisi sur la base du plan stratégique global de l'ITC.

En effet, la stratégie générale de l'ITC vise à le faire évoluer vers un établissement universitaire à part entière avec ses fonctions d'enseignement, de recherche, d'autonomie administrative et d'appui au développement du Cambodge. Aujourd'hui, grâce à la mise en place de ses premiers masters de « 3ème cycle », l'ITC peut, de manière raisonnable, se fixer maintenant le développement de la recherche scientifique et appliquée comme objectif stratégique prioritaire.

Selon le rapport annuel 2013 du consortium international d'appui⁷, les axes stratégiques et les perspectives de développement de l'ITC passent aujourd'hui par le développement de la recherche scientifique et des masters.

⁷ ITC, Rapport du consortium international d'appui : perspectives et stratégies 2013-2014, Phnom Penh, Cambodge.

Dans ce contexte, le développement des ressources humaines avec la formation des jeunes docteurs à l'étranger est une priorité. Jusqu'à présent, plus de 20 docteurs sont revenus travailler à l'ITC, de nombreux équipements, financés par divers bailleurs de fonds, ont été installés et sont en état de marche.

Les formations de master à l'ITC font partie du troisième cycle. Elles jouent un rôle clé afin de produire les futurs cadres pour les industries, les futurs enseignants et chercheurs pour les universités, et les futurs entrepreneurs au Cambodge. A ce jour, 4 masters ont déjà été ouverts (Génie Civil, Génie Electrique, Agro-Industrie et Environnement, Gestion des ressources en eau) et 3 sont en cours de préparation (Technologie Mobile, Génie Industriel et Mécanique, Gestion de technologie). Il est néanmoins nécessaire de soutenir leur développement, en favorisant l'accès des étudiants à ces formations, ainsi qu'en offrant la possibilité aux enseignements de se perfectionner.

Au niveau de l'environnement administratif et réglementaire, l'adoption récente d'un statut de l'enseignant-chercheur à l'ITC a anticipé la démarche ministérielle qui est en cours pour développer un statut similaire à l'échelle du pays. Selon la volonté des autorités gouvernementales, faire de la recherche va devenir obligatoire pour tout enseignant universitaire au Cambodge.

L'obtention de contrats de recherche appliquée avec les entreprises et les milieux professionnels pourra aussi contribuer aux activités génératrices de revenu (AGR) que l'ITC doit s'efforcer de développer. Le développement du partenariat avec les entreprises et milieu professionnel est donc un élément stratégique essentiel pour l'enracinement de l'ITC dans le tissu socio-économique et l'insertion de ses diplômés.

Cet appui institutionnel défini par le Cadre Logique, structurera ainsi de manière globale et durable la gouvernance de l'ITC en rencontrant les principaux axes de sa stratégie globale.

3.1.1.3 Durabilité

L'AI14-19 est principalement orienté vers le développement des capacités de recherche de l'ITC. Plusieurs activités contribuent à la durabilité du projet, au-delà de son échéance.

Structures scientifiques d'appui (R1)

Un Conseil de la Recherche Scientifique est créé dans le cadre de l'AUI. Cependant l'ITC pourra l'inclure dans ses structures à l'issue du programme en adaptant sa composition, si son activité s'est révélée utile à la gestion, au développement et à l'évaluation de la recherche menée au sein de l'ITC.

Le financement des projets de recherche initiés et menés dans le cadre de l'AI14-19, ainsi que le versement d'indemnités aux enseignants chercheurs se termineront évidemment à l'issue de ce programme. Il faut donc préparer la relève de ces financements par d'autres commanditaires internationaux. C'est la raison pour laquelle il est prévu que les conseillers des projets de recherche assistent les responsables de ces projets dans la rédaction de proposition de recherche adressées à des commanditaires internationaux (activité 1.6). Les publications scientifiques des enseignants chercheurs produites par ce programme les aideront à obtenir d'autres financements de recherche.

L'ITC pourra également évaluer l'utilité des Comités de projet et des séminaires de présentation des résultats mis en œuvre dans ce programme et en poursuivre éventuellement la pratique à l'issue du programme.

Capacité d'encadrement des doctorats (R2)

L'objectif principal du résultat R2 est de former les enseignants-chercheurs de l'ITC à l'encadrement de doctorats. Ceci passe par la réalisation et l'encadrement de thèses d'abord en co-encadrement (diplôme délivré par l'université partenaire uniquement), puis en cotutelle (diplôme conjoint) pour former et responsabiliser davantage les encadrants de l'ITC. Au terme du projet, certains enseignants-chercheurs de l'ITC doivent être en mesure d'encadrer seuls des doctorats.

La réalisation de cet objectif passe par l'expérience, et donc le co-encadrement du plus grand nombre possible de thèses. Il est donc important pour l'ITC d'obtenir des financements complémentaires pour d'autres bourses de thèse complémentaires à celles de la CUD (résultat 2).

Une étape préalable, qui constitue la première étape temporelle du résultat 2, est de constituer une masse suffisante d'étudiants initiés à la recherche, en créant et en développant des programmes de Master.

Un élément très important de durabilité vient de l'habilitation à décerner le diplôme de docteur que l'ITC devrait acquérir assez rapidement.

Cellule interface (R3)

Pour les 3 premières années, le financement de la cellule interface est entièrement supporté par la CUD. Sur la base du bilan des premières années, un financement dégressif des activités des 3 premières années sera envisagé, le financement étant alors plus orienté vers les nouvelles activités (R3-5 et R3-6). A l'issue des 6 ans, l'ensemble des frais pris actuellement en charge par la CUD devront avoir été repris par le chiffre d'affaire de la cellule. Sur la base des résultats à mi-parcours il sera possible de définir un business plan réaliste pour assurer la pérennité de la cellule.

Système d'information (R4)

La pérennité du projet ne pourra être assurée que par une réelle appropriation de la solution construite par les équipes internes de l'ITC. Le Système d'Information construit sera amené à évoluer, pour des raisons de maintenance corrective ou d'évolution, de nouveaux besoins ne manquant pas de se faire jour très régulièrement. Il est donc très important de maintenir une équipe de développement compétente en place, apte à répondre aux différentes sollicitations.

Au niveau de l'infrastructure, il conviendra aussi de la gérer et de la faire évoluer conformément aux bonnes pratiques en la matière.

Services d'appui à l'enseignement et à la recherche (R5)

Ces services se déclinent en deux axes principaux. Le premier concerne les bibliothèques et le second les services techniques.

Tout d'abord, pour les bibliothèques, la durabilité des activités portera essentiellement sur deux volets :

- 1) la formation du personnel de la bibliothèque aux techniques de gestion modernes d'une bibliothèque
- 2) l'organisation d'une bibliothèque virtuelle avec la sélection et mise à disposition de ressources numériques (revues, livres et bases de données) en open source ou en accès gratuit, négocié pour les pays du sud.

L'engagement d'un directeur de bibliothèque à temps plein ainsi que sa formation en bibliothéconomie (formation initiale + formation continue) offrent la garantie du bon développement de la bibliothèque à moyen et long terme (si nécessaire, doublé d'une garantie des autorités de l'ITC du maintien de ce poste sur le long terme). Le volet formation comprendra également la formation continue du personnel technique de la bibliothèque, celle-ci sera prise en charge par le directeur (transfert de compétences). Et, pour le volet numérique, l'organisation de formations (formation de formateurs) à l'utilisation et l'exploitation des ressources électroniques en appui aux activités d'enseignement et de recherche. Enfin, l'activité veillera à renforcer sa collaboration à des réseaux avec d'autres bibliothèques tant au niveau local qu'au niveau international (principalement Asie du Sud-est).

Ensuite, le Bureau Central de Service Technique (BCST) est pensé pour devenir une structure permanente de l'ITC dont le financement doit à terme être assuré partiellement par les fonds propres de l'Institut mais également par la rémunération des prestations effectuées pour les laboratoires en interne (via des projets de recherche incluant une rubrique budgétaire de maintenance et de réparation des équipements) et pour des clients extérieurs (entreprises, pouvoirs publics). Par ailleurs, le lien privilégié établi entre le BCST et une plateforme équivalente en Belgique permettra de continuer les collaborations informelles au-delà du programme AI.

La formation du personnel de l'ITC aux bonnes pratiques expérimentales sera assurée par le transfert progressif des compétences didactiques dans ce domaine des professeurs belges vers des professeurs cambodgiens (les cours n'étant donnés que 2 fois par un professeur du Nord).

Les formations à l'utilisation des équipements pointus auront des effets à long terme car le personnel spécifiquement formé sera du personnel statutaire de l'ITC qui pourra faire percoler les pratiques adéquates au sein des équipes de recherche.

Phasing out enseignement (R6)

La politique des missions d'enseignement vise à garantir la durabilité des mesures prises. En effet, une fois les programmes de recherche établis, les enseignements transversaux associés (méthodologie, communication scientifique, pédagogie universitaire) permettront de pérenniser la culture de recherche au sein de l'Institut. Par ailleurs, les mesures prises pour assurer la transmission des compétences aux homologues locaux permettra de rendre l'ITC autonome dans ses apprentissages des compétences liées à la recherche scientifique.

3.1.1.4 Complémentarités et synergies

Autres actions de la CUD

La coopération de l'ITC avec les universités de Belgique a démarré en 1997 à travers le réseau de l'AUF. A cette époque, l'ITC ne comptait aucun docteur et n'organisait aucun master ni aucune recherche. La logique se limitait alors à mettre en place un enseignement de second cycle porté par un corps professoral cambodgien, l'ITC comptant encore un grand nombre d'enseignants étrangers (français et belges) expatriés. L'appui de la CUD a conforté cette logique en apportant un support au perfectionnement des enseignants cambodgiens soit en Belgique soit directement à l'ITC.

Dans le cadre de cette coopération, une trentaine d'enseignants de l'ITC ont bénéficié de formations de longue durée (perfectionnement et DEA) en Belgique, ce qui a permis d'établir des liens académiques entre les 2 pays et de renforcer les capacités des cadres techniques supérieurs au Cambodge.

Alors qu'au départ elle était ciblée essentiellement sur les départements de Génie Mécanique et de Génie Civil, cette coopération s'est élargie à d'autres départements et s'est structurée grâce au programme CUI P3 (2008-12) de la CUD qui a permis d'obtenir les résultats attendus suivants :

- Démarrage des activités de recherche à l'ITC.
- Qualité de l'enseignement de 1er et 2ème cycles améliorée grâce au perfectionnement et au renforcement des ressources humaines de l'ITC.
- Qualité de l'enseignement améliorée grâce à la modernisation des équipements.
- Refonte du réseau informatique physique et de l'Intranet.
- Renforcement de la bibliothèque de l'ITC.

Il n'y a par contre pas encore d'autres programmes de la CUD en cours à l'ITC. Un PRD intitulé « Valorisation de la biodiversité végétale cambodgienne (VaBiVeCa) : développer la connaissance des plantes locales pour exploiter leurs propriétés conservatrices » a été soumis lors de l'appel 2014. Il n'a pas été sélectionné mais sera probablement adapté et représenté l'an prochain pour financement par la CUD. Ce projet s'inscrit en effet dans un axe prioritaire du plan stratégique national de développement du gouvernement royal du Cambodge : le développement durable de l'agriculture. Il vise la valorisation de ses ressources par le secteur agricole via une approche associative, dans le but de contribuer au développement durable de l'agriculture locale. Outre son impact sur le développement de l'économie agricole, ce projet vise plus spécifiquement à améliorer les connaissances relatives aux ressources végétales locales présentant une activité antimicrobienne et/ou antioxydante, et à appuyer le renforcement des capacités scientifiques du Département GCA de l'ITC en favorisant la valorisation des compétences acquises par des enseignants chercheurs, en formant deux nouveaux docteurs et un technicien, et en complétant la formation de plusieurs enseignants-chercheurs. Toutes ces activités s'inscrivent parfaitement dans les objectifs de cet appui institutionnel et pourraient, s'il était sélectionné, bénéficier de ses résultats et activités.

Complémentarités CUD / autres bailleurs de fonds

En philosophie générale, les interventions prévisionnelles des partenaires de l'ITC se déclineront sous forme d'actions précises qui pourront correspondre ponctuellement aux résultats visés par l'ITC dans sa demande d'appui institutionnel ou bénéficier des actions transversales prévu dans le programme de l'AI.

Moyens de recherche et liens avec les entreprises japonaises dans le projet du JICA

Des synergies sont possibles sur les aspects recherche et relations avec les milieux professionnels. Les équipements prévus pour 3 départements de l'ITC (GEE, GIM, GGG) seront un des moyens nécessaires pour lancer des projets de recherches appliquées dans ces secteurs. Nous pouvons aussi réalistement tabler sur un futur rapprochement de l'ITC avec les entreprises japonaises implantées au Cambodge. De plus, le JICA offre désormais des bourses de doctorat accessibles aux étudiants cambodgiens pour des thèses réalisées en partie localement et en partie au Japon (sandwich).

Moyens de recherche coopération coréenne KOICA

La coopération avec la Corée du Sud est très récente et se manifeste principalement par le projet de déploiement à l'ITC du centre de e-learning pour la cyber-université de l'ASEAN. Hébergé à

l'ITC avec des ressources humaines propres de l'établissement, ce centre servira de point focal pour toutes les universités publiques du Cambodge.

Réseau et expertise francophone avec l'AUF

Son réseau d'établissement francophone peut contribuer à une internationalisation des masters créés à l'ITC. L'AUF a par ailleurs démontré sa capacité à mobiliser une expertise-conseil pour des projets d'informatisation d'établissements francophones du Sud. Les étudiants de l'ITC seront également encouragés à postuler aux bourses de doctorat disponibles.

Peu de moyens mais de la souplesse pour travailler avec la coopération française

L'étroitesse des liens qui unit l'ITC et la France pourra faciliter la définition annuelle des programmes d'appui à l'ITC en complémentarité avec un programme d'appui institutionnel de la

CUD. Il est prévu d'orienter les activités vers le soutien à la recherche dès 2014.

Des projets de recherche locaux avec la Banque Mondiale

Des appels d'offre pour le financement de projets de recherche au Cambodge sont prévus selon une approche « problème local, solution locale ». Un projet de recherche (PICO-HYDRO-ELEC) dont l'ITC est partenaire a déjà été sélectionné et est en cours.

AUN/SEED- Net pour renforcer les liens avec les milieux professionnels

Le prochain thème mobilisateur de ce réseau universitaire technologique de l'ASEAN concerne le rapprochement entre le monde académique et professionnel, notamment via l'utilisation d'une plate-forme de connaissances partagées entre 18 établissements de la région. Des bourses de doctorat en co-tutelle existent mais nécessitent l'habilitation à délivrer le titre de docteur.

ERASMUS MUNDUS

L'ITC est membre partenaires de 3 projets Erasmus Mundus Action 3, permettant à des étudiants de l'ITC de réaliser une thèse de doctorat dans les institutions européennes partenaires.

3.1.1.5 Modalités d'organisation

Le Groupe de pilotage SUD est composé de professeurs choisis par la Présidente du Conseil d'Administration de l'ITC et qui se voient confier ou étendre leurs missions transversales au sein de l'institution. Le projet AI14-19 étant considéré comme un projet stratégique du développement de l'ITC, il sera coordonné directement par la Présidente du CA, Mme PHOERNNG Sackona. Sa gestion sera confiée à M. PHOL Norith, Directeur adjoint de l'ITC, chargé de la planification et du développement, et enseignant au département de Génie électrique et énergétique. Les PAR désignés sont :

- PAR1 HUL Sienhéng est enseignant au département de génie chimique et alimentaire dont il a été le directeur adjoint (2010-2011). Il est aujourd'hui responsable (transversal) de la recherche de l'ITC et est donc naturellement le PAR1
- PAR2 KHOV Makara est enseignant au sein du département Génie électrique et énergétique dont il a été directeur adjoint (2010-2011). Il est aujourd'hui responsable (transversal) de la formation 3^{ème} cycle à l'ITC et est donc naturellement le PAR2.
- PAR3 SRENG Sokchenda est enseignant au sein du département de Génie électrique et énergétique. Il a été désigné pour assurer la responsabilité académique de la (future) cellule interface.
- PAR4 SENG Sopheap est directeur du département informatique. Il a été naturellement désigné PAR4 pour ses compétences techniques et pour la gestion du suivi des activités correspondantes.
- PAR5 LONG Bun, chef adjoint du département de Génie électrique et énergétique. Pour les aspects bibliothèques le promoteur a été déjà désigné. SOK Kimhéng est enseignant au sein du département Génie informatique et communication. Il a en charge la supervision académique de la bibliothèque de l'ITC.
- PAR6 : NUTH Sothan, Directeur adjoint de l'ITC, chargé des affaires académiques

Compte tenu de l'objectif de développement de la recherche, il est à noter que les PAR ont été principalement choisis parmi les collègues jeunes et dynamiques de l'ITC ayant bénéficié eux-mêmes d'une formation doctorale, ce qui est un élément très positif de ce groupe.

Le groupe de pilotage NORD est composé de professeurs pour la plupart expérimentés en coopération et qui ont déjà une très bonne connaissance du contexte local de l'ITC. La gestion sera toujours assurée par Mme Christine

Dasnoy, qui a déjà assuré cette fonction dans le P3. Le groupe de pilotage NORD travaillera bien évidemment en parfaite synergie avec le groupe SUD.

Le projet prévoit la création d'un certain nombre de nouvelles structures (Conseil de la recherche scientifique, bureau des formations de 3^{ème} cycle, cellule interface, groupe stratégique IT, bureau central de service technique) qui seront placés dans l'organigramme de l'ITC dès le début du projet. Dès lors, toutes les interactions du projet se feront naturellement avec les organes de gestion de l'ITC.

Le secrétariat de la CUD viendra en appui aux groupes de pilotage pour la gestion quotidienne du projet.

3.1.1.6 Suivi/évaluation

Le suivi/évaluation constitue un outil indispensable pendant et au terme du programme pour l'optimisation de sa réalisation. L'AI dispose de plusieurs structures et outils permettant d'assurer un suivi régulier de la mise en œuvre du programme et une évaluation de l'atteinte des résultats.

La mise en place de deux Équipes de Coordination constitue une structure importante dans la procédure de suivi régulier dans la mesure où elles ont pour attribution de veiller à la cohérence du programme global, à la coordination des différents résultats en vue de l'atteinte de l'objectif spécifique et de s'assurer de la bonne articulation des activités respectives à chaque résultat. Pour ce faire, les EC disposent de trois outils clés de mesure du taux de réalisation des activités.

- En premier lieu, le chronogramme des activités de chaque résultat permet d'assurer un suivi régulier de l'avancement dans le temps, à refléter dans le rapport d'avancement technique annuel établi par chaque PAR.
- En second lieu, le suivi financier avec la possibilité d'équilibrage est assuré par le budget des PAR dont la constatation est justifiée par leur rapport financier annuel respectif.
- En dernier lieu, les IOV de chaque Résultat (voir cadre logique en annexe) permettent de mesurer et de vérifier de façon objective les progrès effectivement réalisés dans l'atteinte de chaque objectif/résultat.

Les différentes activités qui vont être mises en place pour atteindre les résultats seront prises en charge soit directement par le PAR compétent pour la réalisation de l'activité, soit par des enseignants-chercheurs ou des administratifs du Nord et Sud compétents. Chaque mission réalisée par un PAR ou un pilote d'activité ou un bénéficiaire d'une formation fera l'objet d'un rapport de mission qui sera transmis aux deux équipes de coordination et au secrétariat de la CUD.

Par ailleurs, plusieurs organes internes seront créés (ou réactivés) afin de favoriser une auto-évaluation permanente par les membres de l'ITC. En R1, il est proposé que chaque projet de recherches soit évalué annuellement par un comité de suivi des projets soumis au CRS. En R2, il est prévu que chaque doctorat encadrée par un comité d'accompagnement qui procède à une évaluation annuelle, transmise ensuite à l'école doctorale et au CRS. Les projets informatiques seront évalués par le groupe stratégique IT, dont font partie les PAR4, et cette évaluation sera soumise au CA de l'ITC. Enfin, le comité scientifique de la bibliothèque sera réactivé au sein de l'ITC afin d'évaluer l'atteinte du R5. Au cœur du projet AI se trouve le CRS qui, annuellement, produit un rapport d'évaluation du développement de la recherche. Dans la mesure du possible, en fonction des missions, des membres du groupe de pilotage NORD participeront à ce CRS.

Chaque année le programme fera l'objet d'un rapport annuel rédigé par le Groupe de pilotage Sud avec l'appui du groupe de pilotage Nord.

Enfin, si ce n'est pas prévu par la CUD, les groupes de pilotage pourront décider, s'ils le souhaitent, d'effectuer une auto-évaluation à mi-parcours afin de s'assurer que les activités permettront d'atteindre les résultats prévus.

3.1.1.7 Cadre logique détaillé

ITC	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG	L'ITC remplit avec efficacité ses trois missions universitaires essentielles et participe ainsi activement au développement du Cambodge			
OS	L'ITC développe une réelle recherche structurée, utile au développement du Cambodge en tissant des liens pertinents avec les milieux professionnels et les communautés, en s'appuyant sur des services internes renforcés et une formation de qualité reconnue.	Evolution du nombre de projets de recherches et de prestations de service développés à l'ITC à la demande des partenaires extérieurs. Evolution du nombre d'étudiants en 3 ^{ème} cycle. Opérationnalité du Conseil Scientifique en matière de recherche.	Rapports annuels du CA et du Consortium. Rapports-bilan du Ministère de l'éducation. Les rapports des différentes recherches réalisées.	La tendance actuelle d'industrialisation du Cambodge se confirme. L'intérêt général des jeunes cambodgiens pour le domaine scientifique augmente.
R1	Une recherche scientifique de qualité est développée par l'ITC et elle peut compter sur une structure d'appui scientifique organisée et elle offre également des opportunités de coopération pour les partenaires belges.	Evolution du nombre de publications scientifiques et de parution de la revue scientifique de l'ITC. Evolution du nombre de présentations des résultats de recherche dans des colloques scientifiques internes et externes à l'ITC. Evolution du nombre d'enseignants chercheurs et d'équipes de recherche. Evolution du nombre total de projets de recherche obtenus et de projets réalisés. Evolution du nombre de recherches interdisciplinaires et de collaborations internationales de recherche.	Rapports-bilan du Ministère de l'éducation. Rapports annuels du CA et du Consortium. Document de statut du chercheur. Rapports des chercheurs.	Le Master Plan « Recherche » du Ministère de l'Education est mis en œuvre. L'intérêt des étudiants à suivre les formations de 3 ^{ème} cycle à l'ITC s'accroît. Le bon taux de retour des doctorants en formation à l'étranger se maintient. La carrière de chercheur à l'ITC est valorisante. Existence d'un statut de chercheur.
		Moyens	Coûts	
	<p>1.1. Organisation d'une structure d'appui au développement de la recherche scientifique au sein de l'ITC.</p> <p>1.1.1. Création d'un Conseil de la recherche scientifique (CRS).</p> <p>1.1.2. Organisation d'une mission en Belgique pour le PAR1 cambodgien pour étudier l'organisation de la recherche dans les universités francophones belges.</p> <p>1.1.3. Organisation d'une mission de coordination au Cambodge pour le PAR1 belge.</p> <p>1.1.4. Définition des axes prioritaires de développement de la recherche scientifique à l'ITC par le CRS en conformité avec les quatre priorités nationales arrêtées par le</p>	<p>Moyens humains, décisions administratives.</p> <p>Une mission d'étude annuelle S/N avec accueil en Belgique.</p> <p>Une mission de suivi annuelle N/S avec accueil à l'ITC.</p> <p>Séances de travail du CRS, analyses des priorités nationales.</p>	<p>Frais de personnel participant au CRS et frais d'installation pris en charge par ITC.</p> <p>Frais des 3 missions S/N.</p> <p>Frais des 3 missions N/S</p> <p>Frais du personnel participant au CRS pris en charge par ITC.</p>	<p>La direction de l'ITC reconnaît le CRS comme organe de gestion de la recherche.</p> <p>Les membres du CRS prennent en compte l'intérêt général de l'ITC.</p>

<p><i>Gouvernement Royal du Cambodge.</i> 1.2. Développement de 6 projets de recherche au sein de l'ITC. 1.2.1. Lancement d'un appel à projets de recherches par le CRS adressé aux enseignants chercheurs de l'ITC en précisant les domaines qui seront privilégiés. Sélection de 6 projets qui seront soutenus par l'AI 2014-2019.</p> <p>1.2.2. Mise en œuvre des projets de recherche sélectionnés par le CRS, avec l'appui d'une bourse de doctorat qui sera attribuée à un(e) jeune enseignant(e) chercheur de l'ITC.</p> <p>1.2.3. Organisation d'une mission annuelle à l'ITC du conseiller de chaque projet de recherche sélectionné.</p> <p>1.2.4. Attribution d'une indemnité aux responsables de projets de recherche.</p> <p>1.2.5. Attribution d'un prix au meilleur projet de recherche.</p> <p>1.3. Développement des compétences des enseignants chercheurs de l'ITC en matière de recherche scientifique. 1.3.1. Révision régulière des projets de recherche et des rapports semestriels.</p>	<p>Séances de travail du CRS, gestion administrative de la sélection</p> <p>6 bourses de doctorat, moyens humains et financiers (voir R2)</p> <p>Une mission de suivi N/S annuelle par projet avec accueil à l'ITC.</p> <p>Moyens financiers.</p> <p>Moyens administratifs pour la sélection par le CRS du meilleur projet.</p> <p>Réunions de travail du CRS, avis et commentaires des conseillers.</p>	<p>Frais du personnel participant au CRS pris en charge par ITC.</p> <p>Frais de bourses (pris en charge en R2) et frais de fonctionnement et d'investissement des projets.</p> <p>Frais des 18 missions de suivie (6 projets, soit 6 missions par an.</p> <p>Frais d'encadrement des projets (6 bourse de stage local).</p> <p>Frais de fonctionnement : un prix annuel</p> <p>Frais du personnel participant au CRS pris en charge par ITC et des conseillers par les universités belges.</p>	<p>Existence d'un statut des chercheurs Les membres du CRS prennent en compte l'intérêt général de l'ITC. Les enseignants chercheurs de l'ITC sont motivés et disponibles pour faire des propositions de projets de recherche en nombre suffisant et les mettre en œuvre. Il existe dans les universités belges des experts compétents et disponibles pour conseiller les projets sélectionnés.</p> <p>Le financement des projets de recherche est assuré selon un calendrier adéquat. Pour chaque projet de recherche, il existe au moins un(e) candidat(e) à une bourse de doctorat.</p> <p>Les montants proposés suffisent à motiver les enseignants chercheurs. Les indemnités sont versées à temps aux bénéficiaires.</p> <p>Les chercheurs de l'ITC sont motivés par ce prix.</p> <p>Les membres du CRS et les conseillers sont disposés à produire les commentaires</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>1.3.2. <i>Organisation d'un ou plusieurs stage(s) de perfectionnement en Belgique pour les responsables de projet pendant la durée de leur projet.</i></p> <p>1.3.3. <i>Appui des responsables de projet par chaque conseiller dans la rédaction de projets de recherche à présenter à des commanditaires internationaux.</i></p> <p>1.4. <i>Appui à la bonne insertion dans l'économie cambodgienne de la recherche scientifique menée à l'ITC.</i></p> <p>1.4.1. <i>Création d'un Comité d'accompagnement de projet pour chaque projet de recherche.</i></p> <p>1.5. <i>Diffusion des résultats des recherches scientifiques de l'ITC.</i></p> <p>1.5.1. <i>Publication par les responsables des projets des résultats de leurs recherches selon des modalités précisées par le CRS.</i></p> <p>1.5.2. <i>Organisation annuelle par les responsables des projets de recherche de séminaires de présentation de leurs résultats, auxquels seront invitées toutes les institutions et entreprises cambodgiennes concernées.</i></p>	<p>Mission de perfectionnement S/N.</p> <p>Echanges et communications des propositions et projets.</p> <p>Ressources humaines externes à l'ITC (partenaires).</p> <p>Moyens humains et financiers.</p> <p>Moyens humains et financiers.</p>	<p>Frais de stages compris dans le budget de fonctionnement des projets</p> <p>Frais de personnel des responsables pris en charge par ITC et des conseillers par les universités belges.</p> <p>Frais de fonctionnement des projets.</p> <p>Frais de fonctionnement.</p> <p>Frais de fonctionnement.</p>	<p>et remarques nécessaires. La bibliothèque de l'ITC aidera les responsables de projet à disposer de l'information scientifique pertinente.</p> <p>Les programmes des stages de perfectionnement complètent utilement les besoins de compétences et d'investigations des projets de recherche.</p> <p>Une collaboration étroite régulière est établie entre les responsables des projets et les conseillers.</p> <p>Les partenaires extérieurs concernés font confiance à l'ITC et sont disposés et motivés pour participer aux Comités d'accompagnement.</p> <p>Les enseignants chercheurs sont motivés pour publier les résultats de leurs recherches. Les institutions et entreprises cambodgiennes sont intéressées par les activités de recherche de l'ITC.</p>
<p>R2</p>	<p>L'ITC forme une masse critique de doctorants, dans la perspective d'une création, à terme, d'une école doctorale.</p>	<p>Nombre de Masters créés et effectifs. Nombre d'étudiants inscrits en Master. Nombre de docteurs inscrits en co-encadrement ou cotutelle. Nombre d'enseignants habilités à encadrer des doctorats. Nombre de publications scientifiques des doctorants encadré par l'ITC.</p>	<p>Résultats des thèses. Publications. Rapports annuels du CA et du Consortium. Rapports d'évaluation externe.</p>	<p>L'ITC est capable de mobiliser des ressources d'enseignement suffisantes pour le nombre de Masters créés. L'ITC décide de demander en 2014 l'habilitation à délivrer des diplômes de</p>

				doctorat dès 2015. Le Ministère de l'Éducation habilite l'ITC à délivrer des diplômes de docteur. L'ITC est capable de mobiliser des financements pour des bourses de thèses « sandwich » supplémentaires. L'ITC trouvera un nombre suffisant de candidats au doctorat.
		Moyens	Coûts	
2.1. <i>Définition du programme de chaque master en lien avec les besoins locaux.</i>	3 missions N/S et 4 S/N par Master		Frais des 7 missions - déplacement, - séjour.	- Hypothèse : Création d'un nombre critique de formations de master (recherche appliquée ou professionnel) (2013-2014 : 6 Masters, 2015-2016 : 7 Masters). Risque : non-organisation de certains Masters en raison du nombre insuffisant d'inscrits.
2.2. <i>Création et amélioration des cours de niveau Master dans chaque Master.</i>	Missions d'enseignement N/S : 3 par an		Frais des 9 missions - déplacement, - séjour.	Risque : difficulté de créer un nombre suffisant de cours de niveau Master (formation des enseignants, matériel expérimental).
2.3. <i>Stimulation à l'inscription d'un nombre suffisant de candidats par Master et à l'encadrement de ces Masters par la création de bonnes conditions de stage (à l'ITC, dans l'industrie locale et à l'étranger).</i>	Publicité ciblée des Masters (anciens étudiants et autres institutions). Brochures selon un canevas commun entre les Masters. Affiches à destination d'autres institutions. Participation à des salons professionnels. Aides financières à l'inscription. 6 Bourses de stage S/N en Belgique (3 en 2014, 2 en 2015, 1 en 2016) Consommables pour travaux.		- Coûts de publicité pris en charge par l'ITC. - 10 Bourses d'inscription au master par an. - Frais des 6 bourses de stage Fonctionnement	- Hypothèse : recensement des anciens étudiants, structuration du réseau des anciens (R3). - Risques : - insuffisance de moyens financiers globaux pour l'ensemble des stages, capacité insuffisante à l'ITC pour l'encadrement d'un grand nombre de stages.
2.4. <i>Création et organisation d'un bureau des formations de troisième cycle (Master et doctorat).</i>	Personnel et matériel de secrétariat. Formation de la direction et du personnel administratif de ce bureau (2 missions S/N)		- Frais de personnel pour secrétaire à temps plein. - Frais d'équipement. - Frais des 2 missions S/N.	Hypothèse : accord de principe de la direction de l'ITC et mise à disposition d'un local.

	<p>2.5. Amélioration de la capacité d'encadrement des thèses par co-encadrement et cotutelles des thèses.</p> <p>2.6. Réalisation des thèses en co-encadrement et en cotutelle.</p> <p>2.7. Soumission au Ministère de l'Education de la demande d'habilitation à délivrer le titre de Docteur en Sciences et Technologie à partir de 2015.</p> <p>2.8. Développement du programme de formation doctorale.</p>	<p>Echanges d'encadrants N/S et S/N (3 missions N/S et 2 missions S/N) Indemnités (bourse locale) d'encadrement de doctorat pour un enseignant ITC en dehors de R1</p> <p>Bourses de thèses en Belgique et au Cambodge (doc mixtes) : 3 thèses à commencer en 2014, 2 en 2015 et 2 en 2016. Bourses locales correspondantes Moyens de participations à des conférences internationales et à des publications (pour les doctorants financés dans R1 et R2).</p> <p>Mesures administratives pour remplir toutes les conditions de recevabilité (nomination d'un vice-doyen, etc.). Une mission N/S et une mission ASEAN.</p> <p>Cours spécialisés de niveau doctoral (en-dehors de l'ITC) : 5 participations par an : 5 missions S/S région ASEAN Cours de formation transversale communication scientifique, (méthodologie de la recherche,...) à l'ITC : 2 missions par an (mission du PAR belge et mission méthodo voir R6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Frais de 5 missions - encadrement pour un enseignant. - 7 bourses de doctorats (6 mois Bg, 6 mois local) - Fonctionnement - Frais des missions (N/S et S/S). - Frais des 5 missions S/S (ASEAN) et des 2 missions N/S 	<ul style="list-style-type: none"> - Hypothèse : sujets de recherche définis en R1. - Risques : <ul style="list-style-type: none"> - de ne pas trouver assez de candidats ; - de ne pas trouver suffisamment d'institutions d'accueil. Hypothèse : accord du consortium en mars 2014 et accord du conseil d'administration en mai -juin 2014. Risque : que les cours hors ITC ne soient pas pris en compte par le ministère.
R3	<p>Une cellule d'interface entre l'ITC et le milieu professionnel fonctionne de manière performante dans les domaines suivants : formation continue, valorisation de la recherche, insertion professionnelle et prestation de services.</p>	<p>Existence statutaire d'une cellule d'interface. Evolution du nombre de formations continues destinées aux professionnels. Nombre de contrats de recherche appliquée. Nombre de prestations de services. Chiffre d'affaires de la cellule.</p>	<p>Rapports annuels du CA et du Consortium. Rapports financiers annuels. Statut de la cellule interface. Rapport de gestion et d'activités de la cellule.</p>	<p>L'étude de marché confirme les besoins des milieux professionnels. La cellule est capable de mobiliser les différentes expertises de l'ITC. La croissance économique du Cambodge se poursuit.</p>
		Moyens	Coûts	
	<p>3.1. Mise en place de la cellule : définition des objectifs, adoption des statuts, recrutement et formation du personnel, installation matérielle et création de la charte graphique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'élaboration de la cellule (vision, objectifs, statuts,...). - Mission d'un animateur pour l'atelier. - 1 bourse de recyclage S/N. - 1 mission S/S. - Equipement d'un bureau (chaises, tables, armoires, PC, imprimantes, consommables). - 1 bachelier (BA+4) commercial. 	<p>Coûts d'investissement, de fonctionnement, de personnel, Frais des missions (une N/S et une S/S) Une bourse de recyclage</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les départements et la direction de l'ITC adhèrent au modèle financier et de statut proposé. - Du personnel correspondant au profil recherché est engagé et reste en poste durablement.

	<p>3.2. <i>Conception, mise à jour et mise à disposition (en interne) d'un catalogue de compétences de recherches, de prestations de service, de matériel, de formations courtes organisées ou organisables, de contacts avec les entreprises disponibles à l'ITC.</i></p> <p>3.3. <i>Structuration, organisation et communication sur : des formations courtes, prestations de services et opportunités de recherches. Ceci par la tenue d'un atelier d'analyse des synergies et thématiques communes ; l'élaboration de standards en matière de contrat et facturation ; la mise en place et la validation de plaquettes publicitaires ; le développement d'un site web.</i></p> <p>3.4. <i>Création et animation d'un réseau de communication basé sur les entreprises et les « alumni », par la constitution d'une base de données d'entreprises ; la mise en place d'une structure commune avec les « alumni » ; la communication des offres de service, événements, aux membres ; des rencontres avec d'autres entreprises ; la gestion des contrats.</i></p> <p>3.5. <i>Mise en place d'un observatoire des métiers et d'une structure d'appui à l'insertion professionnelle pour développer les stages étudiants.</i></p> <p>3.6. <i>Création d'un incubateur par la mise en relation des ingénieurs avec les entreprises ; par l'organisation de séminaires sur l'entreprenariat et sur l'IP ; par l'équipement d'un local dédié.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines internes. - Matériel de bureau. - 1 Mission d'un animateur pour l'atelier. - Matériel de communication (brochures, affiches). - Matériel pour un stand. - Data-projecteur. - 1 mission par an d'un intervenant pour un séminaire. - 4 séminaires « vitrine » pour l'ITC par an. - Participation à des événements internes à l'ITC et externes. - Matériel de bureau. - Déplacements nationaux. - 1 bourse de recyclage S/N. - 1 mission d'un orateur pour un séminaire sur une problématique entrepreneuriale. - Matériel de communication (brochures, affiches). 	<p>Frais de fonctionnement et de la mission</p> <p>Frais de fonctionnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frais d'investissement. - Frais de fonctionnement. - Frais de déplacements nationaux. - Frais d'organisation des séminaires. <p>Frais de fonctionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frais de : Investissement. Fonctionnement. - Personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les départements mettent à disposition de la cellule l'ensemble des informations relatives à leurs prestations de service. - L'ensemble des activités que peut proposer l'ITC atteint une masse critique qui le rend crédible aux yeux du monde industriel. Les entreprises trouvent les tarifs adaptés. - Les « alumni » sont favorables à un rapprochement rapide de leurs structures avec l'ITC. - Les besoins des entreprises sont en phases avec les domaines d'activité de l'ITC. - L'administration de l'ITC accepte de continuer à gérer la comptabilité et certains aspects des contrats relatifs à la cellule. Les forces de l'ITC sont capables de répondre au nombre de demandes de l'industrie. - Une fraction significative des « alumni » répond annuellement aux enquêtes sur les métiers. - Le local de l'ITC prévu pour l'incubateur est effectivement mis à disposition en 2017.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	3.7. <i>Suivi de l'atteinte du résultat 3.</i>	- Equipement d'un bureau (chaises, tables, armoires, PC, imprimantes, consommables). Missions N/S du PAR.	- Bourse. - Frais d'une mission. - Frais de : - Déplacement. - Séjour	Les entreprises soutiennent les développements entrepreneuriaux à l'ITC.
R4	Le système d'information (SI) au sein de l'ITC est organisé de manière coordonnée et informatisée en s'appuyant sur un service informatique performant.	Nombre de services de l'ITC informatisés. Rapidité de l'accès à l'information. Niveau de qualification du personnel des services informatisés.	Rapports annuels du CA. Intranet de l'ITC.	Le désenclavement numérique du Cambodge se renforce. Adhésion du personnel au projet. L'ITC a procédé à l'engagement d'un ingénieur réseau. Les salaires de base de l'architecte software et des développeurs (frais administratifs) et le complément salarial de l'architecte software sont pris en charge par l'ITC.
		Moyens	Coûts	
	4.1. <i>Constitution d'un groupe stratégique et définition par celui-ci de la stratégie IT de l'ITC.</i>	Décisions administratives interne à l'ITC.	Coûts en ressources humaines financés sur budget ITC (sursalaire de l'architecte), sur FA (salaires de l'architecte et des 2 développeurs) et sur le budget R4 (sursalaires des 2 développeurs)	Tous les acteurs identifiés pour constituer ce groupe (représentants de la Direction, des Utilisateurs, du Service Informatique et du GIC -dans un rôle de conseil-) sont parties prenantes au projet.
	4.2. <i>Organisation et renforcement du service informatique constitué en 2 équipes : maintenance/support systèmes centraux d'une part et développement/intégration des applications d'autre part.</i>	Mesures administratives, procédures de recrutement.	- Coûts en ressources humaines (idem 4.1.)	Il est possible d'identifier, recruter et fidéliser les ressources humaines.
	4.3. <i>Elaboration du plan pluriannuel de développement IT: identification high level des besoins, définition des priorités, élaboration par le service informatique et validation par le groupe stratégique. Le plan est élaboré et proposé par le service informatique et validé par le groupe stratégique</i>	Mesures administratives, analyse informatique.	- Coûts en ressources humaines (idem 4.1.)	- Le risque que des besoins ne soient pas identifiés ou formulés correctement et échappent au plan. Les services à informatiser peuvent consacrer le temps nécessaire pour collaborer à l'analyse et la validation du Système d'Information produit.

	<p>4.4. <i>Identification et définition des choix technologiques qui serviront de base à la plateforme.</i></p> <p>4.5. <i>Acquisition du matériel pour les développeurs.</i></p> <p>4.6. <i>Développement applicatif en fonction des priorités définies du plan de développement : développement des différents composants logiciels dans une approche incrémentale.</i></p> <p>4.7. <i>Formation de l'architecte, des développeurs et de l'équipe groupe maintenance/support.</i></p> <p>4.8. <i>Organisation du suivi du développement et coordination avec les autres bailleurs de fonds.</i></p>	<p>Analyse technologique, revue de l'état de l'art</p> <p>Equipements.</p> <p>Analyse et développement informatique interne par le SI. Expertise externe pour appuyer le développement.</p> <p>- Missions de formation. - 2 stages de recyclage pour l'architecte (1 en 2014 et 1 en 2016).</p> <p>- Missions de suivi (une mission annuelle du PAR belge). - Réunion de coordination.</p>	<p>- Coûts en ressources humaines (idem 4.1.)</p> <p>Investissements (3 serveurs, 3 machines de développement, 9 desktop, 2 UPS, mobilier de bureau.</p> <p>- Coûts en ressources humaines (idem 4.1) - Coûts financiers.</p> <p>- Coûts en ressources humaines. - Frais des 2 stages de recyclage en Belgique</p> <p>- Coûts en ressources humaines. - Frais des 3 missions N/S</p>	<p>- Stabilité de l'équipe de développement est garantie. - Les services à informatiser peuvent consacrer le temps nécessaire pour collaborer à l'analyse et la validation du Système d'Information produit. - L'équipe maintenance/support prend en charge les développements Web. - L'équipe maintenance /support allège sa charge actuelle en faisant appel à des services externes (Google Mail, hébergement serveurs).</p> <p>Une offre de formations locales pertinentes existe.</p> <p>Les autres bailleurs acceptent de participer à cette coordination.</p>
<p>R5</p>	<p>Les services d'appui à l'enseignement et à la recherche de l'ITC (bibliothèque, service technique) sont performants.</p>	<p>Evolution du nombre de documents disponibles. Evolution du nombre de consultations des documents. Evolution du nombre de prêts. Utilisation du nouvel espace bibliothèque polyvalent créé (bibliothèque, espace, étude/travail, formation, auto-apprentissage ...). Niveau de compétences des enseignants-chercheurs en méthodologie de recherche documentaire.</p>	<p>Catalogue et portail de la bibliothèque. Statistiques de prêt et consultation des ressources de la bibliothèque. Rapports annuels du CA. Statistiques d'utilisation des ressources électroniques sélectionnées et mises à disposition par la bibliothèque.</p>	<p>Directeur de bibliothèque à temps plein engagé et formé. Personnel technique formé. Mise à disposition de nouveaux locaux pour la bibliothèque. Bonne collaboration d'un informaticien système (R4).</p>

		Moyens	Coûts	
5.1.1.	<i>Formation continue du directeur de la bibliothèque.</i>	Formations sud/sud, missions sud/nord, participation à des colloques (locaux, internationaux), séminaires, journées d'étude, etc.	- 2 missions S/S. - 1 mission S/N. - Frais d'inscription colloque (fonctionnement)	- Engagement effectif du directeur sur programmation 2013. - Formation de courte durée réalisée. - Coût des formations, colloques internationaux trop élevés.
5.1.2.	<i>Formation du personnel technique de la bibliothèque.</i>	- Formations/coaches dispensées par le directeur de la bibliothèque. - Formations extérieures (entreprises, experts, etc.).	Frais de formation (défraiement du formateur)	- Compétences suffisantes du directeur (pour formation du personnel). - Refus, manque de motivation du personnel. - Disponibilité du personnel (contrainte des permanences accueil / prêt).
5.1.3.	<i>Mise à disposition de ressources documentaires imprimées</i>	- Acquisition d'ouvrages papier (livres, dictionnaire). (participation du R2 pour les besoins de l'école doctorale).	Frais d'équipement et/ou fonctionnement.	- Listes des besoins des départements en lien avec les besoins de l'enseignement et de la recherche (1 ^{er} , 2e et 3e cycle).
5.1.4.	<i>Renforcement du catalogue en ligne, du système de Prêt informatisé et développement du portail bibliothèque (outil bibliothèque).</i>	Maintenance, perfectionnement et correction du catalogue en ligne. Développement (fonctionnalité), enrichissement et actualisation du contenu du portail. En collaboration avec R4	Frais d'équipement et/ou fonctionnement.	- Collaboration d'un informaticien pour le développement et les mises à jour (contribution demandée à R4). - Collaboration du personnel technique pour les opérations de correction. - Collaboration des étudiants en informatique (mises à jour du portail). - Disponibilité du directeur pour les mises à jour.
5.1.5.	<i>Mise à disposition de ressources documentaires électroniques (open access).</i>	- Veille documentaire (ressources open source) – en collaboration avec R4 - Catalogage de ressources open source. - Sélection, organisation des ressources offline/online. - Organisation de la bibliothèque électronique.	- Aucun frais direct (open source) - Frais du personnel pris en charge par l'ITC.	- Développement de compétences du personnel en veille documentaire. - Collaboration des enseignants et

	<p>5.1.6. <i>Développement de l'infrastructure de la bibliothèque (bâtiment, organisation d'un espace d'étude, de travail [individuel-groupe], d'auto-apprentissage)</i></p>	<p>Extension de bâtiment actuel ou construction nouvelle bibliothèque. Recours à une plus grande modularité : polyvalence des espaces et services.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Frais d'investissement pour le bâtiment pris en charge par le budget ITC. - Frais d'équipement. 	<p>départements (besoins, mise à disposition de leur e-collection, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition d'espace sur serveur (contribution demandée à R4). - Extension du bâtiment : engagement ferme des autorités de l'ITC + budget de l'ITC - Nouveau bâtiment : accord budgétaire du ministère de l'Éducation. - Soutien, participation d'autres programmes de coopération.
	<p>5.1.7. <i>Développement des services d'aide, conseils et orientations des usagers.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Création de flyers, affiches, didacticiels, capsules, renforcement de la signalétique. - Marketing. 	<p>Frais de fonctionnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences du personnel technique (maîtrise suffisante des outils de recherche). - Manque de disponibilité, manque de volonté du personnel. - Compétences en logiciel de mise en page, suite graphique, etc.
	<p>5.1.8. <i>Formation à l'utilisation de la bibliothèque.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des usagers à l'utilisation du catalogue et portail de la bibliothèque, à la compréhension du plan de classification et description des services offerts, règlement. - Création de petite vidéo (capsules). 	<p>Frais de fonctionnement (support de formation).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance du fonds documentaire (papier et électronique) et services offerts. - Bonne maîtrise des outils documentaires. <p><u>Formation non obligatoire</u> (par bibliothécaire) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible ou trop forte participation d'étudiants et d'enseignants. <p><u>Formation obligatoire</u> (prof de français) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de connaissance du fonctionnement de la bibliothèque.

	<p>5.1.9. <i>Formation à la méthodologie documentaire.</i></p> <p>5.1.10. <i>Etablissement d'accès à des ressources spécialisées (de type AGORA, HINARI, JSTOR, DOAJ ou BASE).</i></p> <p>5.1.11. <i>Fourniture de documents distants (articles) et prêt interbibliothèque.</i></p> <p>5.1.12. <i>Organisation d'un dépôt institutionnel (thèses, articles) et mise en ligne d'autres publications (syllabus de cours).</i></p> <p>5.1.13. <i>Suivi annuel des activités du R5A.</i></p> <p>5.2.1. <i>Création d'un bureau central de service technique (BCST).</i></p>	<p>Organisation de formation en méthodologie de recherche documentaire dans les bases de données (2e et 3e cycle). Avec l'appui des R1, R2 et R6</p> <p>- Suivi administratif des demandes et maintiens des accès – gratuits pour les pays du sud – à certaines bases de données. - Mise à jour du catalogue et portail bibliothèque. - Veille documentaire pour la sélection de ressources en ligne gratuites (e-revues, e-books).</p> <p>- Promotion du fonds documentaire auprès des autres universités - Création d'un service de prêt inter-bibliothèque. - (Création d'activités génératrices de recettes).</p> <p>- installation et configuration de Dspace (http://www.dspace.org/introducing). - Mise en place d'une procédure de dépôt obligatoire au sein de l'ITC.</p> <p>Mission annuelle N/S.</p> <p>- Collaboration structurée avec un alter ego (plateforme) dans une université de la Communauté française de Belgique pour la mise en place des protocoles de fonctionnement du BCST et de la gestion des réparations. - Missions N/S du responsable de la plateforme belge (an 1 et an 4). - Missions N/S d'experts techniciens de la plateforme belge. - Apport de matériel pour équiper l'atelier du BCST. - Moyens de Fonctionnement du BCST.</p>	<p>Frais de fonctionnement (support de formation).</p> <p>- Aucun frais direct (open source) - Frais du personnel pris en charge par l'ITC.</p> <p>Frais du personnel pris en charge par l'ITC.</p> <p>Frais du personnel pris en charge par l'ITC.</p> <p>Frais de mission.</p> <p>- Frais de mission. - Frais d'équipement du BCST. - Frais de fonctionnement du BCST.</p>	<p>- Accès effectif à des ressources électroniques (bases de données, périodiques électroniques). - Transfert de la formation (formation de formateur).</p> <p>- Espace serveur disponible. - Compétence en veille documentaire disponible.</p> <p>- Volonté de coopération des autres institutions (universitaires, privées ou publiques) et validation de procédures communes. - Mise en place d'un service de navette assurée.</p> <p>- Lien avec R1 et R2. - Installation et configuration de Dspace prise en charge par R4. - Formation du directeur de la bibliothèque assurée. - Implication des enseignants-chercheurs et chercheur TP de l'ITC.</p> <p>Bonne exécution des activités.</p> <p>- L'ITC n'engage pas les démarches de recrutement des deux personnes prévues pour assurer le fonctionnement du BCST. - L'ITC n'arrive pas à recruter du personnel compétent pour le BCST - Absence de promoteur belge (alter ego du BCST). - Manque de demandes</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>5.2.2. <i>Formation du personnel des laboratoires aux bonnes pratiques expérimentales et à l'utilisation pertinente des équipements de recherche.</i></p> <p>5.2.3. <i>Suivi des activités d'appui aux services techniques.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formations spécialisées du personnel du BCST dans les domaines électronique et électromécanique via des missions Nord-Sud. - Stages S/N dans des laboratoires utilisant des équipements comparables. - Missions techniques N/S. - <i>Pour mémoire : une activité de R6 : Cours (Nord-Sud) sur les bonnes pratiques expérimentales (maintenance, sécurité, échantillonnage, planification, ...)</i> <p>Missions (Nord-Sud) de suivi par le PAR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Frais de 6 stages S/N d'un mois (1 par an). - Frais de 3 missions techniques N/S de 14 jours (An 1, 2 et 5). <p>Frais de 2 missions N/S du PAR belge (An 2 et an 5).</p>	<p>internes de réparations finançables par les laboratoires via des projets de recherche.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concurrence exagérée exercée par les demandes de réparation externes à l'ITC. - Absence de laboratoire belge d'accueil des stagiaires. - Nombre trop faible de chercheurs ou techniciens belges pour les formations techniques à l'ITC.
R6	Les collaborations institutionnelles entre l'ITC et les universités belges-garantissent le transfert des compétences nécessaires pour un enseignement de qualité par l'ITC.	<p>Nombre de missions d'expertise pédagogique.</p> <p>Taux d'insertion professionnelle des étudiants diplômés.</p>	Rapports annuels du CA.	Les flux d'augmentation des effectifs étudiants sont maîtrisés.
		Moyens	Coûts	
	<p>6.1. <i>Réalisation du phasing out de l'enseignement du P3.</i></p> <p>6.2. <i>Collaboration d'enseignement à caractère transversal en support à la recherche.</i></p>	<p>Dernière mission d'enseignement N/S à clôturer (Dutoit T. – Traitement de l'information) en un an.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mission d'enseignement N/S pour des cours de méthodologie ; de Sécurité et maintenance. - Mission N/S d'enseignement et de perfectionnement en pédagogie universitaire. - Mission d'enseignement N/S, communication scientifique (cf. R2). 	<p>Coûts de mission.</p> <p>Coûts de mission.</p>	<p>La transmission vers l'homologue du Sud ne se fait pas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accès à la littérature scientifique est en développement et sera fonctionnel rapidement. - Les activités de recherches se développent rapidement (arrivée de doctorants, élaboration de nouveaux programmes de recherches en cours). - Les pratiques scientifiques (méthodologie, écriture scientifique) sont insuffisamment développées. - Les équipements ont besoin de maintenance, mais les techniciens et

	<p>6.3. <i>Support à l'enseignement dans de nouveaux domaines.</i></p> <p>6.4. <i>Etude de faisabilité pour le développement des départements ingénieur architecte et mathématique appliquée.</i></p> <p>6.5. <i>Renforcement de l'efficacité de la transmission des compétences entre les professeurs visiteurs du Nord et les professeurs de l'ITC.</i></p>	<p>Mission d'enseignement N/S en Géophysique et mathématique appliquée.</p> <p>Mission d'appui couplée à mission d'enseignement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation conjointe à l'activité d'enseignement (an1) et cours par les professeurs du Sud sous la supervision des professeurs du Nord (an 2). - Echanges sur le contenu des supports des cours. - Synchronisation des grilles horaires professeurs du Nord et du sud. - Temps de questions –réponses entre professeur ITC et professeur du Nord. 	<p>Coûts de mission dont Mathématique appliquée (an 4-6).</p> <p>Coûts de mission.</p>	<p>professeurs ne disposent pas de l'expertise suffisante pour l'assurer.</p> <p>Le département de GGG ne dispose d'aucune expertise dans un cours important du département.</p> <p>Les responsables des départements concernés sont disponibles au moment où a lieu la mission d'enseignement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les supports de cours sont de qualité insuffisante. - Les professeurs du Sud ont des difficultés à assurer la reprise du cours lors de la seconde année.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.1.1.8 Budget détaillé pour 2014

BUDGET TOTAL	ITC	R1	R2	R3	R4	R5	R6	COORD	TOTAL
	BUDGET 2014 en EUR								
	B.INVESTISSEMENT	12.000,00	9.500,00	3.300,00	6.600,00	31.620,00	0,00	0,00	63.020,00
	C.FONCTIONNEMENT	51.900,00	11.000,00	5.100,00	10.000,00	25.800,00	0,00	0,00	103.800,00
	D.PERSONNEL	0,00	3.000,00	4.800,00	3.600,00	0,00	0,00	1.440,00	12.840,00
	E.BOURSES	11.520,00	83.925,30	5.853,03	5.972,16	10.285,90	0,00	0,00	117.556,39
	F.DEPLACEMENT	12.000,00	15.300,00	4.700,00	3.000,00	4.500,00	6.000,00	1.500,00	47.000,00
	G.SEJOUR	7.732,00	14.544,00	4.248,00	2.712,00	4.246,00	5.192,00	0,00	38.674,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	95.152,00	137.269,30	28.001,03	31.884,16	76.451,90	11.192,00	2.940,00	382.890,39
								FA max 10%	38.289,04
								TOTAL TC	421.179,43
								TOTAL DISPO	413.521,62

BUDGET BELGE		Belgique							
		B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	C.FONCTIONNEMENT	0,00	0,00	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	E.BOURSES	0,00	65.925,30	4.353,03	4.472,16	8.435,90	0,00	0,00	83.186,39
	F.DEPLACEMENT	10.500,00	9.000,00	4.500,00	3.000,00	4.500,00	6.000,00	0,00	37.500,00
	G.SEJOUR	7.732,00	9.624,00	2.652,00	2.712,00	4.246,00	5.192,00	0,00	32.158,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	18.232,00	84.549,30	11.805,03	10.184,16	17.181,90	11.192,00	0,00	153.144,39
								FA 2 %	7.657,81
								TOTAL BEL	160.802,20

BUDGET LOCAL		Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local
		B.INVESTISSEMENT	12.000,00	9.500,00	3.300,00	6.600,00	31.620,00	0,00	0,00
	C.FONCTIONNEMENT	51.900,00	11.000,00	4.800,00	10.000,00	25.800,00	0,00	0,00	103.500,00
	D.PERSONNEL	0,00	3.000,00	4.800,00	3.600,00	0,00	0,00	1.440,00	12.840,00
	E.BOURSES	11.520,00	18.000,00	1.500,00	1.500,00	1.850,00	0,00	0,00	34.370,00
	F.DEPLACEMENT	1.500,00	6.300,00	200,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00	9.500,00
	G.SEJOUR	0,00	4.920,00	1.596,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.516,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	76.920,00	52.720,00	16.196,00	21.700,00	59.270,00	0,00	2.940,00	229.746,00
								FA max 8%	30.631,23
								TOTAL LOC	260.377,23

3.2 VIETNAM

3.2.1 Université Agronomique de Hanoi (UAH)

OG

Objectif global

Contribuer à ce que l'Université Agronomique de Hanoi (UAH) devienne un acteur clé du développement rural au niveau du Vietnam et de la sous-région.

OS

Objectif spécifique

En 2019, l'UAH devient une université de référence basée sur la recherche au niveau de l'ASEAN⁸ grâce au renforcement des capacités de formation, de recherche et de service à la société de son jeune staff académique.

R1

Résultat attendu 1

Les capacités de recherche des jeunes enseignants-chercheurs sont significativement renforcées.

R2

Résultat attendu 2

Le nombre de doctorants formés en Belgique et au Vietnam avec l'appui de la CUD représente une proportion croissante des jeunes enseignants-chercheurs atteignant ce niveau de formation à l'UAH.

R3

Résultat attendu 3

L'équipement des laboratoires, bibliothèques et autres infrastructures de recherche permet à un grand nombre de jeunes enseignants-chercheurs de réaliser des recherches de qualité.

R4

Résultat attendu 4

Un nombre croissant de jeunes enseignants-chercheurs participent à des projets de recherche inter-facultaires et interinstitutionnels.

R5

Résultat attendu 5

Les membres de l'UAH, et particulièrement les jeunes enseignants-chercheurs, sont intégrés dans un nombre croissant de réseaux de recherche et de formation, au niveau national et international.

⁸ Association des nations de l'Asie du Sud-est

3.2.1.1 Stratégie d'intervention

Au Vietnam, l'agriculture est et restera au cours des prochaines années un secteur très important pour le développement de l'économie du pays. Le secteur agricole contribue au ¼ du PIB, à 66 % de l'emploi total et à 30 % des revenus de l'exportation : son encadrement est donc essentiel pour l'avenir du pays et de sa population. Le développement rural et les métiers qui y sont liés sont très importants pour le Vietnam qui, même s'il s'industrialise, devra continuer à compter sur l'agriculture comme moteur de son développement.

En ce qui concerne l'enseignement supérieur et la recherche, le Vietnam a toujours accordé une priorité à la formation dans sa stratégie de développement. Le renforcement des capacités au niveau des ressources humaines impliquées dans l'enseignement universitaire reste une préoccupation majeure non seulement au niveau du Ministère de l'Éducation et de la Formation mais pour l'économie nationale dans son ensemble. La recherche devrait devenir une composante essentielle dans la mission des universités au Vietnam. Le développement de programmes de recherche impliquant les enseignants des Universités doit être encouragée et ce malgré la concurrence d'Instituts de recherche spécialisés et attachés notamment au Ministère de la Science et de la Technologie et au Ministère de l'Agriculture.

L'Université agronomique de Hanoï est l'une des 14 institutions reconnues comme "Key-Universities" au niveau national, et c'est la seule université agronomique à avoir reçu ce label stratégique. Son objectif est de devenir d'ici 2020 une université poly-spécialisée comprenant tous les secteurs liés directement et indirectement à l'agriculture, au développement rural et à l'environnement, en ce compris les questions liées au changement climatique. Dans son document « HUA vision to year 2020 », l'Institution affiche clairement ses prétentions : devenir l'une des meilleures universités au Vietnam et une université de référence au niveau de l'ASEAN en matière de recherches scientifiques et interdisciplinaires dans le domaine de l'agriculture, du développement rural et de l'environnement.

L'Université Agronomique d'Hanoï est une institution qui, par le champ des problèmes qu'elle couvre, est obligée d'avoir une approche pluridisciplinaire. Cette pluridisciplinarité est au service du développement rural, ce qui à la fois la circonscrit et lui donne une forte légitimité, puisque les problèmes du développement rural resteront encore fondamentaux dans les prochaines décennies au Vietnam. En renforçant la qualité de l'enseignement et de la recherche de l'Institution de référence pour le Vietnam, on contribue à répondre aux attentes futures du pays pour un marché du travail en évolution constante et qui recherche des universitaires, formés dans un cadre pluridisciplinaire, et capables de s'adapter aux enjeux nouveaux (sécurité et sûreté alimentaires, environnement et réchauffement climatique ou encore biotechnologies).

Pour remplir ses missions, l'UAH dispose actuellement d'un personnel d'environ 1.300 personnes dont 700 enseignants avec une proportion (60%) très (trop) forte de jeunes (moins de 35 ans). L'UAH a connu une augmentation importante de son nombre d'étudiants avec le doublement du nombre d'étudiants bachelier full-time qui représentent la toute grande majorité des étudiants de l'UAH sur la période 2007-2011. Pour la même période, le staff enseignant a augmenté de 114 membres entre 2007 et 2011, soit 20%. Mais la qualification de ce personnel reste extrêmement préoccupante dans la mesure où un tiers des enseignants à l'université ne disposent que d'un diplôme de bachelier, et seulement un quart est de niveau doctorat. Par ailleurs, ce staff jeune est peu enclin à s'impliquer dans des activités de recherche et consacre l'essentiel de son temps à l'enseignement.

Le frein le plus important réside dans le manque d'incitants pour la recherche, en comparaison à ceux octroyés pour l'enseignement. En effet, et notamment en raison de l'explosion du nombre d'étudiants évoquée plus haut, les activités liées à la formation accaparent l'essentiel du temps des enseignants. En outre, quand l'enseignant n'est pas complètement occupé par les cours programmés à l'UAH, il est généralement sollicité pour donner des cours supplémentaires notamment en province, activités le plus souvent mieux rétribuées que les activités de recherche.

L'autonomie de l'Institution reste encore relativement limitée, même si dans ce domaine les avancées ont été appréciées. On relève aussi une certaine forme de bureaucratie qui est un héritage du passé. L'agriculture est aussi souvent perçue comme un secteur traditionnel, ce qui entraîne une certaine inertie aux changements.

La coopération internationale a connu un développement notoire à l'UAH au cours de ces dernières années. L'institution, qui a souffert durant de nombreuses années d'un isolement relatif, est parvenue à rompre avec cet état de fait. Les collaborations se sont développées dans beaucoup de domaines : échanges d'enseignants et d'étudiants, échanges d'information, recherches conjointes et programmes de formation. Ceci a permis un transfert des compétences pour le personnel de l'Université et a renforcé les capacités dans le domaine de l'enseignement et de la recherche pour l'UAH.

Le chemin qui reste à parcourir reste cependant appréciable compte tenu de la situation de départ. Il est très important de poursuivre l'ouverture de l'université à des collaborations au niveau des pays de l'ASEAN et à l'international. Il importe que l'université ne se replie pas sur elle-même mais participe à plus de projets internationaux de recherche et d'échanges. Le défi des prochaines années sera de poursuivre sur la lancée qui a été initiée, en sachant que le personnel enseignant est jeune avec une connaissance des langues étrangères faible.

Concrètement, les réflexions et échanges développés pendant la mission de formulation n'ont pas modifié fondamentalement mais ont recentré les objectifs généraux et spécifiques définis dans le processus d'identification. L'accent est mis sur une incitation à la recherche des jeunes enseignants de l'UAH. Par conséquent, les cinq résultats attendus ont été précisés et circonscrits :

- R1 : Amélioration des capacités de recherche du jeune staff académique ;
- R2 : Accroissement du staff disposant d'un doctorat avec reconnaissance internationale ;
- R3 : Amélioration des laboratoires, des bibliothèques et des installations connexes afin de développer des recherches de qualité ;
- R4 : Accroissement du nombre et de la qualité des projets de recherche interdisciplinaires et inter institutionnels impliquant les jeunes ;
- R5 : Renforcement de la participation de l'institution à des réseaux nationaux et internationaux.

Il conviendra également d'être attentif à l'émergence au sein de l'institution d'une structure horizontale chargée du pilotage institutionnel de la recherche. Le Bureau des Recherches Scientifiques pourrait jouer ce rôle. Le Recteur, coordonnateur du programme préside cette structure.

Un autre élément d'importance au niveau de la stratégie sera d'inscrire nos modalités d'intervention en adéquation avec les formes et domaines de la coopération belge dans les pays à revenu intermédiaire dont fait partie le Vietnam. La note d'orientation établie par la DGD et transmise par la section de coopération de l'Ambassade de Belgique à Hanoi devra nous guider pour la définition des interventions de l'AI 2014-2019.

Enfin, il est prévu d'organiser en début de programmation des séances d'information destinées aux groupe-cibles prioritaires (les enseignants-chercheurs de moins de 35 ans détenant un Master et de bonnes bases en langue anglaise) de l'ensemble des Facultés afin de présenter le programme et les modalités pour participer aux appels liés à la recherche.

Une attention particulière sera apportée à la diffusion des informations et à la mise en ligne de celles-ci sur le site Web de l'université. D'une manière plus générale, il sera veillé à une plus grande lisibilité des activités menées dans le cadre de la CUD.

3.2.1.2 Développement institutionnel

Le projet CUD d'AI viendra soutenir et renforcer la stratégie globale de développement de l'UAH, qui se décline autour de trois priorités:

- (1) une formation adaptée aux besoins de la Société;
- (2) la réalisation de recherches et le transfert des connaissances ;
- (3) une réforme de l'administration qui crée des conditions favorables pour la formation.

Les objectifs définis dans le cadre logique correspondent à la fois à la vision, la mission, la stratégie de recherche scientifique et de développement technologique et la stratégie de développement des ressources humaines de l'université tels qu'elles sont définies ci-avant. Suite à la forte augmentation du nombre d'étudiants, l'Université a été contrainte de recruter un nombre relativement élevé de jeunes enseignants. Il est primordial de renforcer les capacités de ce jeune staff en les impliquant dans des activités de recherche. Cela doit permettre de consolider l'UAH en qualité d'Université de référence au Vietnam et dans la sous-région car il n'y a pas d'avenir pour les institutions universitaires qui ne basent pas leurs activités d'enseignement sur la recherche. Ce défi nouveau (60% des enseignants ont moins de 35 ans) est stratégique pour l'Institution.

Le programme d'Appui Institutionnel 2014-2019 de la CUD contribuera à permettre à l'UAH de remplir ses objectifs d'amélioration de son personnel, notamment son objectif de 40% d'enseignants possédant un doctorat.

Par ailleurs le programme devrait également rencontrer les objectifs d'internationalisation de l'UAH ainsi que le renforcement de sa reconnaissance nationale et internationale. Il favorisera également la mise en place de réseaux d'échanges d'informations et de recherche nécessaires au développement de l'université.

Toutes les activités seront ouvertes à l'ensemble des facultés de l'UAH et seront donc totalement transversales au sein de l'institution. La subdivision ne sera pas faite sur une base disciplinaire mais sur la base des « Résultats attendus », au sens du cadre logique, au niveau de toute l'institution. En d'autres termes, chaque « Activité » répond en elle-même à la « dynamique institutionnelle » du programme.

La CUD devrait continuer à jouer un rôle de véritable catalyseur pour la modernisation de l'institution universitaire, même s'il convient de reconnaître que l'UAH est encore très loin d'avoir intégré cette démarche au niveau de l'ensemble de son staff, pressé par les charges d'enseignement en augmentation croissante, mais également par un manque de culture de la recherche qui ne peut s'imposer que par une action de longue durée telle que celle de la CUD.

Le nouveau programme s'inscrit dans la continuité du P3. Il devrait largement contribuer à l'implantation progressive des conditions favorisant une vision universitaire rénovée et orientée sur la recherche. Comme mentionné lors de l'évaluation du P3, la CUD a été, et reste, le partenaire le plus important de l'UAH au cours de ces dernières années par l'importance de son appui financier et par la continuité de son soutien. Le bilan des interventions menées a démontré à quel point l'appui de la CUD a contribué aux objectifs de développement universitaire durant ces dernières années, par ses deux caractéristiques uniques, à savoir un accompagnement de longue durée et une vision de transversalité des actions au niveau de l'Institution.

3.2.1.3 Durabilité

Les activités entreprises dans le cadre du nouveau programme d'appui institutionnel seront durables car elles se concentrent sur l'amélioration de la compétence du staff académique au niveau de la recherche. Le programme d'appui institutionnel s'adresse aux jeunes enseignants-chercheurs de l'UAH et contribuera fortement et à long terme au renforcement du staff académique.

A l'issue du programme de formation des doctorants, environ 20 enseignants-chercheurs auront bénéficié du soutien de la CUD. Cela représentera un nombre total d'une cinquantaine d'académiques qui auront été formés avec l'appui de la Belgique au cours des différentes phases d'appui institutionnel. Grâce au programme, la compétence du corps d'enseignants de l'UAH sera donc améliorée de manière considérable.

L'implication dans les projets de recherche renforcera la capacité du staff académique de l'UAH à s'intégrer dans le monde scientifique en termes de compétition dans la recherche de ressources financières.

Au niveau des équipements qui seront acquis dans le cadre de ce programme, on veillera particulièrement à ce que ceux-ci soient partagés dans l'Institution au niveau de plateformes impliquant les jeunes chercheurs. Une attention particulière sera apportée sur la qualification du personnel technique qui sera amené à opérer sur ces matériels et sur la couverture des frais de fonctionnement et d'entretien par des ressources propres au départ de divers projets financés par différents bailleurs.

A partir du moment où il s'agit d'un projet de coopération universitaire portant non pas sur les infrastructures lourdes (bâtiments...) mais bien sur le soutien à la formation et la recherche, il va de soi que l'implication de collègues belges est indispensable. Il ne s'agit pas d'une action de coopération à sens unique Nord → Sud, mais d'une action de réelle collaboration Nord-Sud où chaque partie trouve un bénéfice collectif et individuel. Les actions menées en réponse aux problèmes relevés lors de la mission de formulation bénéficieront de l'expertise de nos universités belges et de leurs membres, en veillant à ce que les transpositions du cadre belge vers le cadre vietnamien tiennent compte des contraintes locales (notamment législatives) et des différences socio-culturelles.

Par ailleurs, et dans le prolongement de la note stratégique pour les pays à revenu intermédiaire tel que définie par la DGD, un co-financement par l'Institution partenaire directement ou indirectement sera recherché. Ainsi, les actions proposées pourront être démultipliées et le soutien institutionnel devrait déboucher sur la mobilisation de financements complémentaires au départ de la structure horizontale consacrée à la recherche.

3.2.1.4 Complémentarités et synergies

Les complémentarités entre l'intervention de la CUD au départ de l'AI 2014-2019 et l'intervention d'autres partenaires seront bien évidemment recherchées, comme par le passé. Suite à l'intervention de la CUD, l'université partenaire a déjà pu obtenir des financements de la Banque Mondiale et de l'Union européenne dans des projets d'infrastructures et de recherche-action importants. On peut citer également des interventions du Grand Duché de Luxembourg, de la Coopération Technique Belge, de WBI, de l'AUF, OXFAM, UAW, CIRAD, L'UAH mettra tout en œuvre pour encourager des collaborations et des ouvertures à d'autres partenaires. La volonté d'une ouverture nationale et régionale n'est plus à démontrer. A titre d'exemple, nous citerons notre participation dans le projet « Promoting appropriate technology for smallholders to increase food security among

indigenous peoples in Cambodia and Lao PDR » (DCI-FOOD/2011/15 - ref EuropeAid/130-641/C/ACT/Multi) mis en oeuvre par l'ULB (P. Petit) et l'ULg (Ph. Lebailly).

Le fait que l'UAH soit une université leader dans le domaine de la formation agricole et rurale implique que ses enseignants délivrent des cours - notamment pour les cycles de formation les plus élevés - dans l'ensemble des établissements de formation supérieure agricole à travers le pays (Thai Nguyen, Hue, Can Tho, Tay Nguyen, ou encore Tay Bac). Ceci assure des effets multiplicateurs conséquents pour le programme d'Appui Institutionnel de la CUD, et ceci d'autant plus que, au delà de l'enseignement, l'UAH constitue un établissement précurseur qui oriente l'évolution de toutes ces institutions.

Au niveau des recherches et du transfert des technologies: de plus en plus de projets de recherche sont soumis et réalisés à l'UAH. Ces projets sont financés par le MOET (Ministère de l'Éducation et de la Formation), le MARD (Ministère de l'Agriculture et Développement rural), le MOST (Ministère de Science et Technologie), le MRE (Ministère des Ressources naturelles et Environnement) et les provinces.

Au niveau des projets de formation, le master international en économie et sociologie rurales (IMARES) initié dans le cadre des PFS est un programme phare pour l'UAH qui devrait se poursuivre après 2013 en parfaite synergie avec l'Appui institutionnel sollicité pour la période 2013-2018 (2014-2019 ?). En effet, la CUD souhaite permettre aux promoteurs des PFS en cours de bénéficier d'une prolongation de financement d'une durée de 3 ans, à l'issue du plan quinquennal 2008-2012, pour renforcer leur intégration dans l'offre de formations locales et pérenniser ainsi leur action.

Par ailleurs, parmi les trois nouveaux Projets de Formations Sud (PFS) proposés dans le cadre du programme 2013 de transition vers l'appui institutionnel, le PFS007 – Master in Food Technology, Safety and Quality Management (FTSQM) a comme institution d'accueil Sud l'Université agronomique de Hanoi, Vietnam. Ce PFS vise à développer, mettre en oeuvre et exécuter un "master en technologie alimentaire, sécurité et gestion de la qualité », axé sur la gestion de la qualité des aliments (impliquant les aspects nutritionnels, organoleptiques et de sécurité), au cours de toutes les étapes de la chaîne alimentaire (y compris la production primaire, la transformation et la distribution de nourriture), cette question revêtant une préoccupation importante dans le Sud-est asiatique. Le master sera développé à l'Université agronomique de Hanoi (UAH), en collaboration avec d'autres universités du Vietnam et les régions d'Asie du Sud-est (l'Université des Sciences et de la Technologie de Hanoi (USTH), l'Institut technologique du Cambodge (ITC), et l'Université Royale d'Agriculture de Phnom Penh (URA)).

Entre 12 et 20 étudiants seront formés chaque année. La formation sera accessible à des étudiants en provenance du Vietnam (4 bourses), du Cambodge et du Laos (8 bourses).

Les cours théoriques et pratiques seront dispensés par des binômes d'enseignants (un du Nord et un du Sud), afin d'assurer la durabilité du projet.

3.2.1.5 Modalités d'organisation

Les différentes activités seront coordonnées et gérées par les groupes de pilotage qui seront appuyés par une cellule administrative de l'UAH spécifiquement dédiée au programme AI 2014-2019.

Deux groupes de pilotages ont été institués pour le pilotage du partenariat. Un groupe interuniversitaire composé d'une équipe de coordination et de pilotes d'atteinte de résultat issus des universités francophones de Belgique, et un groupe composé d'une équipe de coordination et de pilotes d'atteinte de résultat issus de l'université bénéficiaire de l'Appui institutionnel. Ces deux groupes de pilotage assureront conjointement la mise en oeuvre et le suivi du programme.

A l'issue de la mission de formulation, il est apparu primordial, compte tenu de l'interrelation au niveau des résultats à atteindre, d'adopter un pilotage collégial de l'AI 2014-2019 afin d'intégrer au maximum les activités et d'assurer une grande cohérence dans la mise en oeuvre du programme. La plupart des activités sont en effet interdépendantes et il importe que chaque P.A.R. soit informé et impliqué dans les décisions prises pour garantir la complémentarité des interventions et donc l'efficacité du programme.

Il est proposé d'organiser annuellement un Comité de pilotage conjoint destiné au suivi des indicateurs du programme et à un monitoring interne de l'ensemble des activités. Celui-ci devrait idéalement se tenir en mars-avril avec comme préalable l'envoi d'un rapport d'activités détaillé par chacun des P.A.R.

Au niveau de l'Université bénéficiaire, l'articulation avec les structures existantes de gestion ne devrait pas poser de problème dans la mesure où le Comité de pilotage rassemble les principales autorités académiques de l'Université et des Facultés. Par ailleurs, lors de la mission de formulation, les points forts de la procédure de

programmation ont été la motivation de nombreuses personnes dans les différents domaines à participer à la réflexion sur les avantages et inconvénients, les problèmes prioritaires à résoudre en regard de la stratégie du développement de l'UAH.

3.2.1.6 Suivi/évaluation

Lors de la mission de formulation, des indicateurs de suivi du programme ont été proposés et intégrés dans le cadre logique. Il est apparu important d'établir une situation de référence début 2014 afin de quantifier et de qualifier ces indicateurs au début du nouveau programme d'intervention. Par ailleurs, une préférence sera donnée à une évaluation externe, déjà à mi-parcours du programme.

En début de programme, l'équipe de coordination s'emploiera à définir conjointement avec les services administratifs de l'Université concernés la liste et la définition des variables de suivi qui devront être quantifiées et/ou qualifiées pour arrêter une situation de référence mais également pour assurer un suivi continu des activités de recherche développées par l'UAH.

Il est également apparu primordial d'assurer un suivi du devenir des différents enseignants formés en Belgique lors des phases de programmation précédentes et de les intégrer dans le processus de suivi/évaluation de l'AI. Il apparaît important que ces ressources humaines formées grâce au concours de la CUD puissent continuer à s'épanouir au sein de l'Institution et contribuer à développer des activités de recherche en impliquant des jeunes.

3.2.1.7 Cadre logique détaillé

UAH	Logic	Indicators	Sources of verification	Hypothesis and risks
OO	Contribute to HUA becoming a key actor in rural development at the level of Vietnam and the region	<ul style="list-style-type: none"> - 70 % of graduates which work in rural development related jobs and position - 5 % of projects with results applied by private or public sector development actors - 45 agreements signed between HUA and external institutions involved in rural development 		
SO	HUA becomes a research based ASEAN reference university by 2020 through building young staff capacities in research	<ul style="list-style-type: none"> - 200 research projects in three last years undertaken - 18 research units involved in joint research projects - 20 of research projects (three last years) involving actors outside the university (other Vietnamese, ASEAN or foreign universities, companies...) -100 % of research units with contacts (formal or informal) with institutions outside HUA (other Vietnamese, ASEAN or foreign universities, companies...) - 20 of responses/year to call for offers (national, ASEAN or international) prepared and submitted by HUA - 30 % of success of call for offer proposals (national, ASEAN and international) - 10% of researchers taking part in Vietnamese research networks (ViFiNet, ViBeFoodNet, etc.) - 50% of researchers take part in conferences (national, ASEAN and international) -20 of conferences organised by HUA and n° of participants -200 candidates wishing to undertake a PhD in HUA (three last years) - 150 foreign candidates (three last years) for training in HUA - 200 national and 100 international publications published in peer review journals - 20 of publications/year present in Scopus and/or Web of Science - 30 patents deposited (national and international) - % publications with HUA researcher as 1st author (<i>do not know</i>) - 30 of HUA led presentations in ASEAN and other international congress - 20-30% of time young lecturers spend undertaking research increases 		<p>CUD budget is available</p> <p>Institutional policy supports research development and provides greater incentives to undertake research</p> <p>Researchers are given time to undertake research</p>
R1	Improved young academic staff research capacity	<ul style="list-style-type: none"> - 20 young staff members yearly trained (total, per subject and by category) - 5 trainers of young researchers per activity trained 		HUA trains its staff in English

		- 90 % of trainees that propose a small research project and more than 25 % accepted - 20 academic staff involved in research training courses/become trainers in basic and advanced courses		
		Means		
	<p>1.1. <i>Develop basic research skills (research methodology, proposal and article writing, project management, scientific English...) of young academic staff</i></p> <p>1.1.1. <i>Assess needs and past university experience in various basic research skills</i></p> <p>1.1.2. <i>Design courses in basic research skills</i></p> <p>1.1.3. <i>Organise and implement courses with participants from various faculties</i></p> <p>1.2. <i>Develop advanced research skills (team management, networking, project cycle management, career development, publications...)</i></p> <p>1.2.1. <i>Assess needs in advanced research skills</i></p> <p>1.2.2. <i>Design courses in advanced research skills</i></p> <p>1.2.3. <i>Train young staff in advanced research skills</i></p> <p>1.2.4. <i>Conduct specific training in advanced research skills in Belgium</i></p> <p>1.3. <i>Develop HUA's capacity to train researchers</i></p> <p>1.3.1. <i>Develop targeted programmes and capacity building tools or methodologies</i></p> <p>1.3.2. <i>Train research leaders in training techniques</i></p> <p>1.3.3. <i>Train research leaders in PhD supervision</i></p> <p>1.3.4. <i>Conduct specific training in research capacity dissemination</i></p> <p>1.4. <i>Coordination, monitoring and evaluation of R1 by PARs and Coordination Teams (EC)</i></p>	<p>- 1 N-S mission for defining and scheduling curricula (shared with A 1.2 and A 1.3)</p> <p>- 12 N-S missions (1 week intensive training in basic research skills /year by two Belgians)</p> <p>- Functioning costs</p> <p>- 12 N-S missions (1 week intensive training in advanced research skills /year by two Belgians)</p> <p>- Functioning costs</p> <p>- 12 S-N missions (1 week training for 2 Vietnamese trainers in Belgium/ year)</p> <p>- 1 S-N at mid-term</p> <p>- 1 N-S at closure (others included in training missions)</p>		
	Logic	Indicators	Sources of verification	Hypothesis and risks
R2	Higher proportion of staff trained at PhD level with international recognition	- 20 lecturers from HUA receive a PhD (10 from Belgian universities and 10 from HUA) - Trained PhD holders are given a research related position of responsibility in HUA		Enough candidates for PhD are capable of working in english Selected PhD students finish their thesis
		Means		
	<p>2.1. <i>Upgrade the doctoral programmes in HUA</i></p> <p>2.1.1. <i>Assess current doctoral programmes and suggest improvements or new courses if necessary</i></p> <p>2.1.2. <i>Support integration of research trainers (PhD holders formed in R1) within doctoral programme pedagogic teams</i></p> <p>2.2. <i>Design a selection process for PhD students and promote the PhD opportunities (website, information day...)</i></p> <p>2.3. <i>Organise PhD programmes in Belgium and possibly in Asia</i></p>	<p>- 1 N-S mission (7 days to assess situation)</p> <p>- 1 N-S mission (7 days)</p> <p>- 1 N-S missions</p>		<p>HUA and MoET open to suggestions for improving doctoral programmes</p> <p>Sufficient Belgian promoters are interested in Thesis proposals</p>

	<p>2.3.1. <i>Select PhD students and subjects</i></p> <p>2.3.2. <i>Select a tutor (or co-tutor) in Belgium to supervise the PhD</i></p> <p>2.3.3. <i>Finalise PhD proposal with tutor, define necessary equipment and register in university</i></p> <p>2.4. <i>Undertake PhD and organise their monitoring and evaluation</i></p> <p>2.5. <i>Coordination, monitoring and evaluation of R2 by PARs and Coordination Teams (EC)</i></p>	<p>- 10 PhD scholarships (18 months in Belgium overall)</p> <p>- 10 N-S or S-N missions for PhD promoters/year from y2</p> <p>- 10 local PhD with CUD support</p> <p>- 6 N-S coordination missions</p>		<p>HUA provides suitable environment for PhD students to conduct research in Vietnam</p>
	Logic	Indicators	Sources of verification	Hypothesis and risks
R3	<p>Improved laboratories, libraries and related research support facilities enable to develop high quality research</p>	<p>- E-books increased from 7000 to 10000 within 6 years</p> <p>- The number of loans and entries (persons) is increased by 15% /y</p> <p>- The number of records LIBOL system catalog is increased by 20%/y</p> <p>- % of students with access to the library services increases from 60 to 80%</p> <p>- Year on year increase in the use of the library website</p> <p>- N° of specific (research-dedicated) equipment is increased by at least 1 unit/y</p> <p>- The number of training classes for technical and academic staffs is at least 6</p> <p>- 10 - 15 members of technical and academic staff attend each class</p> <p>- The proportion of broken equipment goes down steadily to reach less than 4 %</p>		<p>Timely equipment maintenance provided for by HUA during and after the programme</p>
		Means		
	<p>3.1. <i>Improve resources for libraries</i></p> <p>3.1.1. <i>Renegotiate a consortium with Science Direct via the Ministry of Science and Technologies</i></p> <p>3.1.2. <i>Consolidate access to e-books</i></p> <p>3.1.3. <i>Improve and rationalise the library intranet, its website, its interface and its English translation e-tools</i></p> <p>3.2. <i>Improve software and equipment to better manage digital library</i></p> <p>3.3. <i>Consolidate research platforms by completing them with specific equipments</i></p> <p>3.4. <i>Design a maintenance system for research platforms</i></p> <p>3.5. <i>Provide basic materials for technical training activities</i></p> <p>3.6. <i>Organise training sessions to update technician capacities</i></p>	<p>- Books, electronic resources and equipment</p> <p>- 6 N-S missions</p> <p>- Software, equipment and furniture</p> <p>- S-S training</p> <p>- HUA / N-S training</p> <p>- 6 equipments</p> <p>- Maintenance contracts payment</p> <p>- Spare parts</p> <p>- Basic materials</p> <p>- Organisation costs</p>		

	<i>in laboratory management and equipment maintenance in coordination with other results</i> 3.7. <i>Coordination, monitoring and evaluation of R3 by PARs and Coordination Teams (EC)</i>	- 6 N-S missions		
	Logic	Indicators	Sources of verification	Hypothesis and risks
R4	Increased number and quality of joint inter faculty and inter institutional research projects involving young staff	<ul style="list-style-type: none"> - At least 25 large interfaculty and inter institutional research projects implemented - 120 small research projects implemented - At least 6 faculties are collaborating in multidisciplinary research - At least 3 new institutions are collaborating with HUA (through project related activities) - 20 national and 10 international peer-reviewed publications are produced - 2/3 of researchers involved in large and small projects are under 35 years old 		<p>Research project proposals are forthcoming in sufficient quantity</p> <p>No faculty reticence to outside cooperation</p>
		Means		
	<p>4.1. <i>Organise calls for offer for large inter institutional investigation projects</i></p> <p>4.1.1. <i>Design call for offer criteria</i></p> <p>4.1.2. <i>Launch calls an receive proposals</i></p> <p>4.1.3. <i>Evaluate proposals through independent experts</i></p> <p>4.1.4. <i>Select proposals through a steering committee</i></p> <p>4.1.5. <i>Implement and monitor investigation projects</i></p> <p>4.2. <i>Organise call for offers for small investigation projects</i></p> <p>4.2.1. <i>Design call for offer criteria</i></p> <p>4.2.2. <i>Launch calls an receive proposals</i></p> <p>4.2.3. <i>Evaluate proposals through a local committee</i></p> <p>4.2.4. <i>Select proposals through a steering committee</i></p> <p>4.2.5. <i>Implement and monitor investigation projects</i></p> <p>4.3. <i>Organise a science day to present all investigation project (PhD, large and small projects) results</i></p> <p>4.4. <i>Coordination, monitoring and evaluation of R4 by PARs and Coordination Teams (EC)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - expert to analyse proposal in short list (estimate 10 proposals) - 3 N-S missions and 2 S-N missions/call for offer - 5 call for offer - 5 N-S evaluation missions for Belgian steering committee members - 20 small projects/year/6 calls for offer - Organisation costs (snacks...) (science day from y2) - 6 N-S missions (1/year for Belgian PAR) - 1 N-S (for midterm evaluation) 		
	Logic	Indicators	Sources of verification	Hypothesis and risks
R5	Strengthened integration of HUA in national and international networks	<ul style="list-style-type: none"> - 30 researchers are participating actively in international conferences - 50 researchers are participating actively in national conferences - HUA is involved in 3 new international networks and 3 new national ones - HUA organises at least three international workshops/conferences and three national workshops/conferences 		
		Means		
	5.1. <i>Support HUA participation in national and international</i>	- congress participations (12/year)		

	<p><i>conferences and workshops (in coordination with R2 and R4)</i></p> <p><i>5.2. Support the participation in and the organisation of meetings to set up investigation projects</i></p> <p><i>5.3. Organise national and international conferences (in coordination with R2 and R4)</i></p> <p><i>5.4. Coordination, monitoring and evaluation of R5 by PARs and Coordination Teams (EC)</i></p>	<p>- conference as from y2</p> <p>- 6 N-S missions for Belgian PAR</p>		
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	--	--

3.2.1.8 Budget détaillé pour 2014

BUDGET TOTAL	UAH	R1	R2	R3	R4	R5	COORD	TOTAL
	BUDGET 2014 en EUR							
	B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00	200.000,00
	C.FONCTIONNEMENT	6.000,00	0,00	16.000,00	60.000,00	5.000,00	0,00	87.000,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	1.000,00	0,00	3.000,00	4.000,00
	E.BOURSES	0,00	74.907,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74.907,00
	F.DEPLACEMENT	8.400,00	4.800,00	2.400,00	2.400,00	3.300,00	2.600,00	23.900,00
	G.SEJOUR	6.610,00	3.368,00	1.684,00	1.684,00	2.342,00	0,00	15.688,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	21.010,00	83.075,00	220.084,00	65.084,00	10.642,00	5.600,00	405.495,00
							FA max 10%	40.549,50
							TOTAL TC	446.044,50
							TOTAL DISPO	437.934,60

BUDGET BELGE	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	
	B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.FONCTIONNEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
E.BOURSES	0,00	68.907,00	0,00	0,00	0,00	0,00	68.907,00	
F.DEPLACEMENT	6.000,00	4.800,00	2.400,00	2.400,00	1.200,00	0,00	16.800,00	
G.SEJOUR	6.610,00	3.368,00	1.684,00	1.684,00	842,00	0,00	14.188,00	
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL	12.610,00	77.075,00	4.084,00	4.084,00	2.042,00	0,00	99.895,00	
							FA 2 %	8.109,90
							TOTAL BEL	108.004,90

BUDGET LOCAL	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	
	B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00	200.000,00
C.FONCTIONNEMENT	6.000,00	0,00	16.000,00	60.000,00	5.000,00	0,00	87.000,00	
D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	1.000,00	0,00	3.000,00	4.000,00	
E.BOURSES	0,00	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00	
F.DEPLACEMENT	2.400,00	0,00	0,00	0,00	2.100,00	2.600,00	7.100,00	
G.SEJOUR	0,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00	0,00	1.500,00	
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL	8.400,00	6.000,00	216.000,00	61.000,00	8.600,00	5.600,00	305.600,00	
							FA max 8%	32.439,60
							TOTAL LOC	338.039,60

3.2.2 PFS002 – Master en économie et sociologie rurales, Vietnam

Promoteur belge : Philippe LEBAILLY (Gembloux Agro-Bio Tech)

Partenaires Nord : ULB, AgroParisTech (France)

Promoteur sud : NGO Thi Thuan

Institution d'accueil Sud : Université agronomique de Hanoï, Vietnam

Autres partenaires Sud : Université Royale d'Agriculture (Cambodge), Université nationale du Laos (RDP Laos), Université des Sciences Economiques de Ho Chi Minh Ville (Vietnam), Université de Hué (Vietnam)

Principales activités :

- appuyer une formation de 3e cycle en économie et sociologie rurales correspondant à 60 ECTS d'une durée d'un an ;
- formation de formateurs en économie et sociologie rurales ;
- organisation d'échanges régionaux à l'Université agronomique de Hanoï avec des représentants des institutions-partenaires du PFS.

	Budget 2014 PFS002 en EUR		
	dépenses locales	dépenses en Belgique	Total
Frais d'investissement			
Frais de fonctionnement	6.600,00		6.600,00
Frais de personnel	8.100,00		8.100,00
Frais de bourse	43.701,00		43.701,00
Frais de déplacement	1.600,00	11.200,00	12.800,00
Frais de séjour	9.080,00	11.480,00	20.560,00
Frais d'expédition			
Frais administratifs		5.810,10	5.810,10
TOTAL	69.081,00	28.490,10	97.571,10

3.2.3 PFS007 – Master in Food Technology, Safety and Quality Management (FTSQM)

Promoteur : Marie-Louise SCIPPO (ULg)

Partenaires Nord : UCL – ULg-GxABT

Institution d'accueil Sud : Université agronomique de Hanoï, Vietnam

Autres partenaires Sud : Institut Polytechnique de Hanoï, Vietnam – Royal University of Agriculture, Vietnam – Institut technologique du Cambodge

Résumé du projet :

Ce PFS vise à développer, mettre en œuvre et exécuter un "master en technologie alimentaire, sécurité et gestion de la qualité », axé sur la gestion de la qualité des aliments (impliquant les aspects nutritionnels, organoleptiques et de sécurité), au cours de toutes les étapes de la chaîne alimentaire (y compris la production primaire, la transformation et la distribution de nourriture), cette question revêtant une préoccupation dans le Sud-est asiatique.

En effet, une meilleure connaissance des acteurs impliqués dans la gestion de la chaîne alimentaire en Asie du Sud-est contribue à améliorer la santé et une meilleure qualité des aliments au niveau local et des marchés internationaux.

Le master sera développé à l'Université agronomique de Hanoi (UAH), en collaboration avec d'autres universités du Vietnam et les régions d'Asie du Sud-est (l'Université des Sciences et de la Technologie de Hanoi (USTH), l'Institut technologique du Cambodge (ITC), et l'Université Royale d'Agriculture de Phnom Penh (URA).

Entre 12 et 20 étudiants seront formés chaque année. La formation sera accessible à des étudiants en provenance du Vietnam (4 bourses), du Cambodge et du Laos (8 bourses).

Les cours théoriques et pratiques seront dispensés par des binômes d'enseignants (un du Nord et un du Sud), afin d'assurer la durabilité du projet.

En vue de renforcer l'efficacité de la formation, des séminaires d'intégration seront organisés pour donner aux étudiants une vision transversale de la gestion de la qualité des aliments. Le secteur industriel sera également impliqué dans le cadre de ces séminaires d'intégration.

Par ailleurs, dans un souci de durabilité, des stages de recyclage en Belgique sont prévus pour le coordonnateur local de la formation.

Durée du projet : 5 ans

	Budget 2014 PFS007 en EUR		
	dépenses locales	dépenses en Belgique	Total
Frais d'investissement			
Frais de fonctionnement	1.000,00	750,00	1.750,00
Frais de personnel	8.550,00		8.550,00
Frais de bourse	22.400,00		22.400,00
Frais de déplacement	500,00	4.500,00	5.000,00
Frais de séjour		4.310,00	4.310,00
Frais d'expédition			
Frais administratifs		4.411,05	4.411,05
TOTAL	32.450,00	13.971,05	46.421,05

3.2.3.1 Cadre logique détaillé

PFS07	Logic	Indicators	Sources of verification	Hypothesis and risks
OO	The improved knowledge of the stakeholders involved in food chain management in Southeast Asia contribute to supply healthier and better quality food to local and international markets. The three fundamental missions of the South-East Asian partner universities are sustainably improved (teaching, research and services). Inter-universities collaborations are effective.	12 to 20 students/year who followed the master. At least 5 professionals receiving results from research on food quality and sanitarian security management.	List of students. Distribution list of research results (from master thesis). List of attendants to workshops, trainings, etc.	
SO	Southeast Asian universities strengthen their training – to students and professionals- and research capacity in the field of the food quality management all along the food chain through a partnership with Belgium Universities	HUA, HUST, RUA and ITC participate to the elaboration of the master and provide teaching and master thesis supervising. HUA, HUST, RUA and ITC provide at least 15 teachers skilled on permanent training to professionals.	List of participants to the working session for elaboration of the master program. Collaboration agreement between universities based on CUD model. List of teachers skilled on permanent training to professionals.	No political or economic crisis in Vietnam and Cambodia constraints the universities functioning. Researchers are available to disseminate results to professionals. HUA have the necessary means to continue the master teaching autonomously.
R1	R1. An advanced master in "Food Technology, Safety and Quality Management" (FTSQM) is organized and taught at the HUA with partner universities (ULg, UCL, ITC, RUA and HUST)	1 master program validated by the MoEd (Ministry of Education), the HUA and the HUST, ITC and RUA. At least 15 South Asian teachers teaching the master. 36 Master thesis.	Official authorisation from MoEd, the HUA and the HUST. Teachers' payroll sheet. HUA official document of approval of the master.	The MoEd (Vietnam) supports the master program. Teachers are available for master and permanent trainings. Students get thesis scholarships (out of project budget).
	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Master teaching</i> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. <i>Master organization</i> 1.2. <i>Master thesis supervision</i> 1.3. <i>Coordination of the master</i> 1.4. <i>Students selection and scholarship allocation</i> 1.5. <i>Evaluation of the master program</i> 			Selected teachers to teach the master are available.
R2	R2. A young teacher-researcher from HUA improves her/his scientific skills related with problematic on food chain quality and sanitarian security management.	1 teacher-researcher skilled	Scholarship contract with Belgium universities. List of master students in the first training cycle.	The teacher-researcher is appointed to work on training-research activities related with food chain quality and sanitarian security management.

	<p>2. <i>Skills improvement of a young teacher-researcher</i> 2.1. <i>Attendance to the master courses (1st cycle) and integrated seminars</i> 2.2. <i>Horizontal practical training in Belgium (3 stays)</i></p>			<p>The teacher-researcher is available to follow the first master cycle and the 3 practical trainings in Belgium.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2.4 Université Pham Ngoc Thach (UPNT)

R3

Résultat attendu 3

System of quality control and evaluation established for training, research and management

OG

Objectif global

Obtain accreditation of Vietnam Ministry of Education and Training.
Population's health improved in HCMC catchment area.
System of Communal health stations in HCMC catchment area reinforced.

OS

Objectif spécifique

Consolidate training capacity of U-PNT in line with accreditation standards of Vietnam Ministry of Education and Training related to training activities, research and management.

R1

Résultat attendu 1

Teaching methods comply with accreditation standards

R2

Résultat attendu 2

Policies and methods support oriented research applications in the departments of clinical medicine, fundamental medicine, community health and nursing for the integration of research and training at U-PNT

3.2.4.1 Stratégie de retrait

Etant une université récente (instaurée en 1989), avec un corps enseignants jeune et des programmes de formation assez flexibles, l'amélioration de la « qualité de la formation » est un objectif stratégique majeur pour l'université Pham Ngoc Thach. Cet objectif a déjà été au centre du programme de coopération universitaire institutionnelle avec la CUD ces quinze dernières années. L'objectif spécifique du programme quinquennal 2008-2013 (P3) était également orienté sur « L'amélioration de la qualité de la formation ». Ce programme se déclinait en 7 activités :

- + La formation universitaire et post- universitaire était au cœur de 4 activités: (1) *Amélioration de la qualité de l'enseignement et renforcement de la pédagogie universitaire* (UPNT-01), (2) *Mise en place d'une plate-forme de laboratoires, notamment pour améliorer l'enseignement des sciences de base* (UPNT-02), (3) *Mise en place de formations académiques de 3ème cycle en médecine de famille* (soins de santé de base, UPNT-05) et (4) *Mise en place de formations académiques de 3ème cycle en médecine interne* (UPNT-07).
- + La formation des enseignants était ciblée par les 8 activités qui ont permis la réalisation de 5 thèses de doctorat (2 dans l'activité UPNT-03, 2 dans l'activité UPNT-04 et 1 dans l'activité UPNT-05). Plusieurs bourses post- universitaires locales dans l'activité UPNT-02 et plusieurs stages de perfectionnement ou de recyclage en Belgique ont également été octroyés au travers de toutes les activités.
- + Le développement de la recherche était au cœur de 2 activités : (1) *Renforcement du niveau scientifique des enseignants, y compris la méthodologie de la recherche et la création d'une école doctorale* (UPNT-03) et (2) *Renforcement de l'Unité de linguistique médicale* (formation à l'anglais scientifique, UPNT-08)

Les résultats obtenus dans le P3 ont eu dès lors un impact important sur l'université en formant des ressources humaines pour assurer l'avenir de l'UPNT. Ces résultats ont contribué considérablement au développement de l'université et de façon transversale dans toutes les disciplines et tous les départements d'enseignement. Néanmoins, pour que les activités initiées dans le P3 soient pérennisées dans l'université après celui-ci, il reste des actions à mener à travers le programme de phasing-out. Ainsi, l'objectif spécifique de ce programme consiste à consolider les capacités de formation au sein de l'UPNT afin d'atteindre les standards d'accréditations au Vietnam. Cet objectif sera atteint au travers trois résultats :

- ▷ *R1 : Les méthodes d'enseignement-apprentissage sont soumises aux standards d'accréditation*

Les méthodes pédagogiques sont actuellement dans une période d'évolution très forte en raison de la massification des auditoires, du développement des apprentissages individualisés et des moyens de communication électroniques actuellement en pleine expansion. Cependant, l'UPNT n'a pas encore de système accrédité pour contrôler la qualité de ses pratiques pédagogiques et atteindre les standards nationaux ou régionaux (standards asiatiques d'enseignement universitaire) nécessaires à l'autorisation légale d'ouverture de nouvelles formations de cycle complémentaire (masters de spécialités médicales et masters de recherche, qualifiés de post- universitaires au Vietnam mais correspondant aux anciens 3^e cycles européens de DES et DEA qui existaient avant la Réforme de Bologne et correspondant aux 2^e cycles complémentaires en Europe depuis la Réforme de Bologne), nécessaires à l'habilitation pour les quotas étudiants, nécessaires pour la reconnaissance des mobilités étudiantes et nécessaires pour acquérir les financements nationaux indispensables à son développement. Une réforme des méthodes pédagogiques a été mise en place en 2011 dans l'université mais cette réforme s'est basée sur les volumes étudiants du passé et n'a pas pu intégrer une donnée nouvelle formulée par les autorités politiques, à savoir une augmentation non prévisible des quotas d'entrée en 1^{ère} année de médecine (600 en 2012, 800 en 2013 et 1000 en 2015 - Décision No22 du Comité populaire de Ho Chi Minh Ville et Plan de mise en œuvre du Programme quinquennal 2011-2015 d'Augmentation et d'amélioration de la qualité des ressources humaines en santé dans la ville – citation tirée de la Résolution du Parti).

Face à cette nouvelle expression des quotas, l'université a besoin d'être appuyée pour adapter ses méthodes d'enseignement et d'évaluation des étudiants à cette massification estudiantine. Le développement de modules de formation intégrée et l'usage de l'informatique pour mettre en place des cours e-learning devraient permettre de former simultanément un grand nombre d'étudiants tout en conservant une qualité de l'enseignement.

- ▷ *R2 : Des politiques et des méthodes supportent les projets de recherche orientés dans les départements de médecine clinique, de médecine fondamentale, de santé communautaire et de soins infirmiers pour l'intégration de la recherche et de l'enseignement à l'UPNT*

Grâce à l'activité consacrée à la méthodologie de la recherche du programme P3 et à la mise en œuvre des nouvelles formations post-universitaires (2^e cycles complémentaires ou de recherche en Europe), beaucoup d'enseignants de l'UPNT ont pu atteindre un bon niveau de recherche; plusieurs travaux de recherche ont été présentés dans des conférences scientifiques nationales et certains travaux ont même été couronnés de prix scientifiques à l'échelle nationale. Cependant, ces chercheurs travaillent de façon isolée, sans politique institutionnelle de recherche et sur des thèmes de recherche très dispersés. Il s'avère nécessaire de définir une politique de recherche au sein de l'université, de mettre en place des orientations et des thèmes communs dans certains domaines stratégiques de recherche et de développer une cellule de soutien à la recherche. Cette cohésion dans les forces de recherche donnerait à l'université un professionnalisme de compétition, en particulier une capacité à soumettre des projets et décrocher des grants lors des appels à proposition pour l'octroi de financements publics ou privés ou lors d'appels à projets internationaux.

- ▷ *R3 : Le système de contrôle de qualité et d'évaluation est établi dans les trois domaines de formation, de recherche et de management universitaire: La mise en place d'un système de contrôle de la qualité*

L'université a besoin aussi d'établir et mettre en œuvre un système de contrôle de qualité de sa gestion pour s'assurer que tous les départements d'enseignement et de recherche atteignent bien des standards de qualité.

La mise en place d'un système de contrôle de qualité devrait aider l'université à évaluer sa gestion actuelle, lui permettre d'identifier les lacunes et les difficultés, ainsi que mettre en évidence les interventions nécessaires à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et la recherche. Ce système de contrôle de qualité ne peut bien sûr pas être mis en place de façon isolée, mais en interaction avec les autres activités de renforcement des capacités de gestion du personnel administratif et en parallèle avec un audit institutionnel interne systématique et régulier (tous les deux ans, par exemple). De plus, en faisant appel à un organisme externe indépendant pour valider et obtenir ainsi l'accréditation du système de contrôle de qualité mis en place, l'université serait renforcée et reconnue tant au niveau national qu'au niveau international.

Ainsi, grâce aux compétences des universités belges et le soutien de la CUD le programme triennal de Phasing-out axé sur les trois résultats cités ci-dessus permettra de consolider les acquis du P3 et donnera à l'université Pham Ngoc Thach des bases durables pour son développement futur. De plus, tous les contacts développés entre les professeurs et de l'UPNT belges seront aussi consolidés au cours de ce programme pour favoriser la construction de projets communs de recherche d'un niveau susceptible de décrocher des grants internationaux.

3.2.4.2 Durabilité

Les trois axes d'intervention (formation, recherche et gestion) correspondent aussi aux trois rôles de l'université. Les perspectives de reprise, au terme du programme, des activités entreprises dans le cadre du programme de *phasing out* sont explicitées ci-après.

- ▷ *R1 : Les méthodes d'enseignement-apprentissage sont soumises aux standards d'accréditation*

Parmi les 10 standards de qualité des universités définis par le Ministère de l'Éducation et la Formation du Vietnam pour l'accréditation, deux portent sur des activités d'enseignement-apprentissage. L'obtention de ces deux standards contribue à l'obtention de l'accréditation du Ministère et est par conséquent pérenne.

Les cours et méthodes développés dans cet axe seront intégrés dans les cursus de formation post- universitaire pour toutes les disciplines et tous les degrés (spécialités médicales, internat, master de recherche, doctorat,...) et avec délivrance d'un certificat officiel, de façon à pérenniser les acquis.

Les deux nouvelles approches d'enseignement-apprentissage qui seront mises en place dans le Phasing-out (formation en modules qui intègrent plusieurs disciplines pour résoudre un problème de santé, cours e-learning dispensés simultanément dans plusieurs classes) seront évaluées et généralisées dans une réforme du cursus pour répondre à un contexte d'augmentation des étudiants dans les années qui suivent.

Les documents et les référentiels d'enseignement-apprentissage édités dans le Phasing-out seront actualisés officiellement tous les 2-3 ans, avec l'appui de la direction de l'université.

- ▷ *R2: Des politiques et des méthodes supportent les projets de recherche orientés dans les départements de médecine clinique, de médecine fondamentale, de santé communautaire et de soins infirmiers pour l'intégration de la recherche et l'enseignement à l'UPNT*

Dans le cadre, une des activités a pour objet la mise en place d'un groupe opérationnel en méthodologie de la recherche. Ce groupe serait en charge de la définition des politiques de recherche et du soutien à la recherche dans les différents départements. Après avoir été formés, les membres du groupe opérationnel en méthodologie de recherche (OGRM), qui pourraient alors être qualifiés de «Tuteur senior en méthodologie de recherche», seront en mesure de mener un projet de recherche propre et encadrer (soutenir) d'autres professeurs aux méthodes de recherche ou d'aider des post-étudiants à faire leur mémoire ou thèse (chaque année, il y a environ 150 mémoires et thèses d'étudiants de troisième cycle à encadrer). En outre, ils seront également capables de soumettre des projets pour obtenir des grants pour leurs recherches. Ces tuteurs seniors en méthodologie de recherche seront intégrés au cadre de l'université et donneront des cours dans les post-graduats. Avec les compétences en méthodologie de recherche acquises au cours du phasing-out, ces tuteurs seniors sont capables de contribuer aux activités de recherche de l'université à beaucoup plus long terme. Après ce projet de phasing-out, grâce à ce modèle organisationnel d'OGRM, l'université aura une stratégie pour augmenter le nombre de tuteurs de haut niveau en méthodologie de recherche, jusqu'à ce que chaque département ait un tel tuteur senior en interne (actuellement, il y a 54 départements dans l'UPNT).

Après le phasing-out, les orientations de recherche de l'université seront révisées chaque année. Les trois guidelines de recherche ciblés et développés dans ce phasing-out seront révisés, mis à jour et publiés périodiquement. Des cours de base et des ateliers en méthodologie de recherche seront organisés chaque année pour les enseignants, avec des équipements et des formations aux méthodes avancées pour ceux qui en auraient besoin.

- ▷ *R3 : Le système de contrôle de qualité et d'évaluation est établi dans les trois domaines de formation, de recherche et de management universitaire:*

Les standards ciblés dans le phasing-out concernant les trois domaines de formation, de recherche et de management universitaire contribuent à 5 des 10 groupes de critères établis par le Ministère de l'Education et de la Formation du Vietnam. La direction de l'UPNT demandera les accréditations du Ministère en fin de phasing-out, de façon à être officiellement habilitée.

Les standards ciblés dans le phasing-out correspondent aussi à des critères régionaux d'accréditation (asiatique) et à des normes ISO (normes ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité – Exigences) qui seront suivies pendant et après le phasing-out. Ces standards seront mis à jour tous les deux ans.

Le management universitaire est un domaine peu connu au Vietnam. Peu de personnes sont formées ou diplômées au niveau international dans ce domaine. La direction de l'UPNT met l'accent sur cet aspect dans la réforme qu'elle va entamer très prochainement pour construire un CHU (centre hospitalier universitaire), en collaboration avec les Services de santé de Ho Chi Minh Ville et participer à l'Intégration mondiale dans le domaine de la formation médicale universitaire.

3.2.4.3 Suivi/évaluation

- Suivi des PAR selon le chronogramme et le cadre logique et organisation de deux GP (vietnamien et belge) par an au minimum pour garantir le bon fonctionnement du programme et une bonne communication au sein du GP.
- Suivi de l'équipe de coordination et de la CUD par des missions de coordination N/S et S/N et par les rapports annuels d'avancement. Pour permettre un suivi optimal, il est proposé que l'UPNT envoie 3 à 4 fois par an (par exemple avec les demandes de cash call) un petit rapport sur l'avancement (une page) du programme.
- Evaluation des rapports annuels par les groupes de pilotage belge et vietnamien, révision de la situation de l'accréditation et évaluation par des experts externes.

3.2.4.4 Cadre logique détaillé

UPNT	Logic	Indicators	Sources of verification	Hypothesis and risks
OO	GO 1: Obtain accreditation of Vietnam Ministry of Education and Training GO 2: Population's health improved in HCMC catchment area GO3: System of Communal health stations in HCMC catchment area reinforced	- HCMC health statistics improved - Accreditation by VMET - N° of Communal health stations with adequate staff - % of patients attending Communal health stations	- HCMC health department statistics - Accreditation certificate - Communal health stations survey and statistics	
SO	Consolidate training capacity of U-PNT in line with accreditation standards of Vietnam Ministry of Education and Training related to training activities, research and management.	- U-PNT complies with accreditation standards for training, research and management. - U-PNT produces the number of doctors required by government - Satisfaction of hospitals receiving U-PNT trained doctors by 2020 - U-PNT trained doctors operational from moment of graduation	- Review of accreditation standards situation - Lists of graduates - Survey of HCMC hospital satisfaction - List of health service postings	Vietnamese health policy and accreditation standards do not change significantly
R1	Teaching methods comply with accreditation standards	- N° of training related accreditation standards attained - Quality of clinical training improved - 25% of courses using new training methods - 3 integrated modules offered - 3 module teacher groups established - 75% of teachers pass a medical pedagogy course (theory and practice) - 5 medical pedagogy courses (3 days each) organised with 90 participants each - 40 departments apply MCQ in theoretical assessments - 6 departments use OSCE for clinical assessment and 40% fundamental medicine departments use OSPE for practical assessment - Student Aid Unit established, staffed and providing advice to students - Career Orientation Unit established, staffed and providing advice in specialisation and medical career orientation (face to face, by telephone and online) - Handbooks of medical pedagogy (1) and assessment (1) implemented - 8 departments have standardised teaching documents	- Review of accreditation standards situation - Clinical examination marks - U-PNT curricula - ToT registers - Departmental examination protocols - Student and Student Aid Unit staff interviews - Career Orientation Unit staff interviews	Teachers are interested in developing their teaching skills Teachers have time to spend following capacity building events
		Means		
	1.1. Pedagogy training (ToT) 1.1.1. Prepare a handbook of medical pedagogy 1.1.2. Train in medical pedagogy theory and practice (clinical, basic science, psychology, community health, nursing, etc.) with support from Belgian partners 1.1.3. Train Vietnamese teachers in Belgium through short	Handbook preparation costs 6 N-S (7 day) missions (including 3 in family medicine) 6 S-N scholarships (1 month) 30 local scholarships (2 months)		

	<p><i>term scholarships</i></p> <p>1.1.4. <i>Train Vietnamese teachers locally through local scholarships</i></p> <p>1.2. <i>Apply new teaching methods</i></p> <p>1.2.1. <i>Apply 3 module teaching approaches and implement corresponding module groups with Belgian partner support</i></p> <p>1.2.2. <i>Training of trainers (ToT) in "check-list & algorithm" to apply new clinical teaching methods</i></p> <p>1.2.3. <i>Establish an online teaching system on "check-list & algorithm"</i></p> <p>1.2.4. <i>Prepare 6 e-learning modules (theory and practice) for a distance learning course for teachers and students with Belgian support</i></p> <p>1.2.5. <i>Build capacities in e-learning methods through training in Belgium</i></p> <p>1.3. <i>Apply new methods of student assessment</i></p> <p>1.3.1. <i>Prepare a handbook on student assessment guidelines</i></p> <p>1.3.2. <i>Establish a computerised Multiple Choice Question (MCQ) bank in half the departments</i></p> <p>1.3.3. <i>Establish OSCE and OSPE</i></p> <p>1.3.4. <i>Undertake 5 short term scholarships</i></p> <p>1.3.5. <i>Undertake three 24 months local scholarships</i></p> <p>1.4. <i>Devise a new system of teaching documents</i></p> <p>1.4.1. <i>Standardise system of written teaching documents in 8 departments (6 clinical and 2 fundamental)</i></p> <p>1.4.2. <i>Acquire books and e-books for teaching and medical reference (25% for medical English teaching and 75% for other departments)</i></p> <p>1.5. <i>Develop a Student Aid Unit</i></p> <p>1.5.1. <i>Establish a Student Aid Unit</i></p> <p>1.5.2. <i>Determine staff roles and responsibilities</i></p> <p>1.5.3. <i>Conduct courses on learning methodology for students</i></p> <p>1.5.4. <i>Undertake 3 scholarships</i></p> <p>1.5.5. <i>Undertake 2 N-S missions (7 days)</i></p> <p>1.6. <i>Develop a Career Orientation Unit for high school and medical students</i></p> <p>1.6.1. <i>Establish a Career Orientation Unit</i></p> <p>1.6.2. <i>Undertake three 1 month scholarships</i></p> <p>1.6.3. <i>Establish a set of services delivered by unit (advisory guidelines, online services...)</i></p> <p>1.7. <i>Coordinate and monitor R1 activities</i></p> <p>1.7.1. <i>1 mission S-N for PAR each year</i></p> <p>1.7.2. <i>2 missions N-S for PAR each year</i></p>	<p>Costs of modules in teaching approaches 7 S-N 1 month scholarships: 3 / module 6 local courses on "check-list & algorithm": functioning costs Functioning costs Hardware support 1 N-S (7 day) missions 1 S-N mission (7 days)</p> <p>Handbook preparation costs MCQ preparation costs 5 S-N scholarships (1 month) 3 S-S masters scholarship (24 months) 2 N-S (7 day) missions</p> <p>Document standardisation costs Book acquisition costs</p> <p>3 S-N scholarships (1 month) 2 N-S (7 day) missions</p> <p>3 S-N scholarships (1 month) 2 N-S (7 day) missions</p> <p>3 S-N missions (7 days) 6 N-S (7 day) missions</p>		<p>Teachers interested in new teaching methods</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------

	Logic	Indicators	Sources of verification	Hypothesis and risks
R2	<p>Policies and methods support oriented research applications in the departments of clinical medicine, fundamental medicine, community health and nursing for the integration of research and training at U-PNT</p>	<ul style="list-style-type: none"> - At least 3/7 research related accreditation criteria attained. - OGRM established with 24 members - 70% teachers trained in research methodology - All OGRM members undertaking a research project/study - Each member of OGRM is supervising 3 or more student Master degree/Speciality level II thesis - Research guidelines approved and implemented - 60% of submitted research proposals comply with university orientation - 10% of research proposals funded by external grants - 24 research articles published nationally and internationally 	<ul style="list-style-type: none"> - Yearly reports on scientific research activities of the university - OGRM memos - List of OGRM members recruited each year. - List of teachers having certificates or attestations of research methodology. - Lists of projects/studies and related documents (reports...) - Thesis documents - Research guidelines with documents of approval and of distribution - University research orientations - Lists of submitted research proposals and related proposal documents - Documents or statements from grant issuers - PubMed and national medical journals. 	<p>University research regulations are modified to encourage teachers to undertake research</p> <p>The university's Office for Scientific Research supports project activities</p>
		Means		
	<p>2.1. <i>Establish an Operational Group in Research Methodology (OGRM)</i></p> <p>2.1.1. <i>Organise 9 training workshops each year</i></p> <p>2.1.2. <i>Hold 1 study proposal workshop each year</i></p> <p>2.1.3. <i>Hold 1 study report workshop each year</i></p> <p>2.1.4. <i>Training courses for U-PNT teachers in research methodology with advanced training missions N-S (02 weeks/time), and short training mission (01 week/time)</i></p> <p>2.1.5. <i>Training course for U-PNT teachers in English reinforcement with training missions N-S (01 week/time)), coupled with PAR mission</i></p> <p>2.1.6. <i>Equip the OGRM and U-PNT professors with documents, books and software</i></p> <p>2.2. <i>Prepare guidelines in i) writing papers, ii) preparing research presentations and iii) application for research grants</i></p> <p>2.2.1. <i>Organise 2 seminars each year</i></p> <p>2.2.2. <i>Prepare and approve 3 guidelines for i) writing</i></p>	<p>Organisation costs for 27 training workshops on research methodology for OGRM members</p> <p>Organisation costs for 6 study workshops</p> <p>4 N-S (14 day) missions</p> <p>2 N-S (7 day) missions</p> <p>Books, documents and software</p> <p>Organisation costs for 1 seminar for # 20 people in clinical medicine and 1 seminar for # 20 people in fundamental medicine and public health each year (6 seminars/3 years)</p> <p>Writing guidelines</p>		

	<p><i>papers, ii) preparing research presentations and iii) application for research grants</i></p> <p>2.3. Determine research orientations</p> <p>2.3.1. Organise 2 workshops each year</p> <p>2.3.2. Prepare, approve and revise orientations</p> <p>2.4. Strengthen capacities in advanced topics of research</p> <p>2.4.1. Organise 3 tutorials for lecturers in advanced topics of research methodology (sample size calculation, clinical trial design, bibliography analysis, protocol design...)</p> <p>2.4.2. Organise 3 tutorials for lecturers in advanced topics of epidemiology</p> <p>2.4.3. Organise 3 tutorials for lecturers in advanced topics of biostatistics</p> <p>2.5. Support research projects through 48 grants for junior research methodology trainers (8 year 1, 16 year 2, 24 year 3)</p> <p>2.6. Train senior research methodologists</p> <p>2.7. Coordinate and monitor R2 activities</p> <p>2.7.1. 1 mission S-N for PAR each year</p> <p>2.7.2. 1 mission N-S for PAR each year</p>	<p>Organisation costs for 2 workshops for # 20 people on research orientations (1 in clinical medicine, 1 in fundamental medicine and public health): (6 seminars/3 years)</p> <p>Organisation costs for 3 tutorials (#100-150 people) in advanced topic of research methodology Organisation costs for 3 tutorials (#100-150 people) in advanced topic of epidemiology (1000 €/tutorial) Organisation costs for 2 tutorials (#100-150 people) in advanced topic of biostatistics</p> <p>48 grants or 24 OGRM members in three years</p> <p>13,5 S-N scholarships (1 month)</p> <p>3 S-N (7 day) missions 3 N-S (7 day) missions</p>		
	Logic	Indicators	Sources of verification	Hypothesis and risks
R3	System of quality control and evaluation established for training, research and management	<ul style="list-style-type: none"> - Quality Control (QC) Committee established by U-PNT board - QC Standards approved by U-PNT board - QC protocol approved by U-PNT board - 80% departments and offices with the quality control software and using it appropriately - Satisfaction of external evaluation and recommendations for QC system improvement - 80% of management related accreditation standards attained 	<ul style="list-style-type: none"> - Decision of U-PNT board - Archives of Quality Control Committee - Statistic data of system of quality control - Reports of External evaluation group - Reports of Internal evaluation group 	Stability of UPNT policy related to establishment of quality control system
		Means		
	<p>3.1. Establish and implement a quality control system in training, research and management</p> <p>3.1.1. Create a quality control committee for training, research and management</p> <p>3.1.2. Sensitise managers of UPNT to Belgian university management methods and support U-PNT in managing the university in line with standards</p> <p>3.1.3. Train staff in i) university management (4 recycling scholarships); ii) standards design (1 recycling scholarship and 4 local scholarships); and iii)</p>	<p>7 S-N (3y1, 2y2, 2y3) management sensitisation missions (7 days)</p> <p>5 N-S (1y1, 2y2, 2y3) management sensitisation missions (7 days)</p> <p>6 S-N recycling scholarships (1 month)</p> <p>4 local scholarships (3 months)</p> <p>6 N-S missions (7 days)</p>		Evaluation does not meet strong resistance from the academic community

	<p><i>software management (1 recycling scholarship)</i></p> <p>3.1.4. <i>Belgian lecturers train in university management (4 N-S missions, 1 for standards design and 1 for software management)</i></p> <p>3.1.5. <i>Design U-PNT quality standards</i></p> <p>3.1.6. <i>Organise 10 seminars/workshops in quality control (principles, tools...)</i></p> <p>3.1.7. <i>Technical support to develop a software management application</i></p> <p>3.1.8. <i>Organise 10 local courses in software management to install, implement and maintain the software</i></p> <p>3.2. <i>Evaluate U-PNT</i></p> <p>3.2.1. <i>Conduct internal evaluation of U-PNT</i></p> <p>3.2.2. <i>Conduct external evaluation of U-PNT</i></p> <p>3.3. <i>Coordinate and monitor R3 activities</i></p> <p>3.3.1. <i>1 mission S-N for PAR each year</i></p> <p>3.3.2. <i>1 mission N-S for PAR each year</i></p>	<p>Organisation costs for 10 seminars Technical support for software application</p> <p>Organisation costs for 10 software management courses</p> <p>3 S-N (7 day) missions 3 N-S (7 day) missions</p>		
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

3.2.4.5 Budget détaillé pour 2014

BUDGET TOTAL	UPNT	R1	R2	R3	COORD	TOTAL
	BUDGET 2014 en EUR	teaching	recherche	management		
	B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	C.FONCTIONNEMENT	35.000,00	25.000,00	23.000,00	0,00	83.000,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	E.BOURSES	44.895,30	36.139,05	18.134,92	0,00	99.169,27
	F.DEPLACEMENT	9.600,00	6.000,00	8.400,00	2.400,00	26.400,00
	G.SEJOUR	7.810,00	6.304,00	6.126,00	0,00	20.240,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	97.305,30	73.443,05	55.660,92	2.400,00	228.809,27
					FA max 10%	22.880,93
					TOTAL TC	251.690,20
					TOTAL DISPO	247.114,01

BUDGET BELGE		Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique
		B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00
	C.FONCTIONNEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	E.BOURSES	28.495,30	25.339,05	13.034,92	0,00	66.869,27
	F.DEPLACEMENT	6.000,00	4.800,00	3.600,00	0,00	14.400,00
	G.SEJOUR	7.810,00	6.304,00	6.126,00	0,00	20.240,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	42.305,30	36.443,05	22.760,92	0,00	101.509,27
					FA 2 %	4.576,19
					TOTAL BEL	106.085,46

BUDGET LOCAL		Local	Local	Local	Local	Local
		B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00
	C.FONCTIONNEMENT	35.000,00	25.000,00	23.000,00	0,00	83.000,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	E.BOURSES	16.400,00	10.800,00	5.100,00	0,00	32.300,00
	F.DEPLACEMENT	3.600,00	1.200,00	4.800,00	2.400,00	12.000,00
	G.SEJOUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	55.000,00	37.000,00	32.900,00	2.400,00	127.300,00
					FA max 8%	18.304,74
					TOTAL LOC	145.604,74

3.3 BÉNIN

3.3.1 Université d'Abomey-Calavi (UAC)

OG

Objectif global

Plus de diplômés de l'UAC exercent un emploi utile en lien avec leur formation.

OS

Objectif spécifique

Une plus grande proportion d'étudiants de l'UAC suit avec succès des formations pertinentes dans les filières prioritaires⁹, y compris des formations professionnalisantes à cycle court (licence)

R1

Résultat attendu 1

Les programmes de formation offerts sont plus pertinents dans les filières prioritaires.

R2

Résultat attendu 2

Pratique pédagogique améliorée dans les filières prioritaires.

R3

Résultat attendu 3

Formations pertinentes non significativement entravées par de fortes contraintes matérielles dans les filières prioritaires.

R4

Résultat attendu 4

Filières prioritaires disposant d'un accès facilité à l'information.

R5

Résultat attendu 5

Formations pertinentes appuyées par des ressources humaines (administratives et techniques) compétentes.

⁹ Ces filières peuvent être préexistantes ou avoir été créées au sein du programme.

3.3.1.1 Stratégie d'intervention

Comme déjà souligné en phase d'identification (février 2012) les autorités de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) ont l'ambition de faire de celle-ci une Université du 3^{ème} millénaire ouverte sur le monde et résolument engagée au service du développement du Bénin. L'UAC entend être une institution citoyenne, réactive et proactive au service du développement. C'est pourquoi elle s'est fixée comme objectif de former des cadres compétents, compétitifs, disponibles pour les besoins de développement économique, social, intellectuel et culturel, donc capables de donner l'impulsion à l'économie nationale et de contribuer au développement durable et à la réduction de la pauvreté. Cette ambition de l'Université d'Abomey-Calavi est favorisée par la démocratie interne à l'université, qui se traduit notamment par le choix des dirigeants par les enseignants eux-mêmes. Elle est mise en œuvre à travers un plan stratégique 2011- 2014 qui définit les grandes orientations en matière de gouvernance, de enseignement, de coopération interuniversitaire et de relations extérieures, de recherche scientifique et technologique, et d'environnement universitaire.

Ces ambitions stratégiques se matérialisent au moment où les nouvelles conditions d'accessibilité à l'enseignement universitaire conduisent à une croissance exponentielle du nombre d'étudiants inscrits (18.753 en 1999-2000 – 77.804 en 2010-2011), sans amélioration proportionnelle de la professionnalisation des étudiants ni, dès lors, de leur employabilité à l'issue de leur parcours académique.

En parallèle, la réforme du LMD (Licence, Master, Doctorat) est mise en œuvre à l'UAC comme dans l'ensemble de la région. Ceci crée un contexte propice à une réflexion portant sur la professionnalisation du 1^{er} cycle universitaire (licence), en vue non seulement de favoriser l'insertion des étudiants sur le marché de l'emploi et leur engagement pour le développement du Bénin mais également de désengorger l'université en permettant la sortie d'un nombre d'étudiants important à l'issue de cette licence.

Une politique de déconcentration est par ailleurs actuellement en cours avec la création sur d'autres sites de nouveaux centres universitaires rattachés institutionnellement à l'UAC.

Dans ce contexte, le travail de la mission de formulation en a confirmé les orientations générales tout en se concentrant plus spécifiquement sur les questions suivantes :

- Comment concevoir les formations de sorte qu'elles soient davantage en adéquation avec les besoins de la société et les opportunités du marché de l'emploi ?
- Comment concevoir les formations de sorte qu'elles soient davantage en adéquation avec les défis du développement du Bénin ?
- Comment faire en sorte que l'université – dont ce n'était pas la mission première – rencontre ces objectifs et ce, à court terme ?

L'objectif général défini en phase d'identification a donc été maintenu et l'objectif spécifique (OS) a été précisé de manière à le centrer davantage sur les priorités se dégageant de ces réflexions : l'accent y est plus explicitement mis sur les filières demandant la priorité, à savoir les formations professionnalisantes, en particulier celles de cycle court.

Le choix de ces filières à cibler par l'Appui Institutionnel repose sur les priorités fixées par les autorités de l'UAC en matière de licences professionnelles et le souci, partagé par les autorités, d'encore renforcer, mais de manière plus limitée, les 3 filières interfacultaires et professionnalisantes du P3 en vue de mieux les stabiliser (Normes et contrôle de qualité des aliments; Energies renouvelables; Informatique, trois filières pertinentes pour le développement).

Une autre forme de priorisation consiste à viser tout d'abord les enseignants « jeunes » (à savoir ceux recrutés depuis 2007) comme bénéficiaires prioritaires des appuis de l'AI. Il a été convenu que l'AI devrait tendre à mobiliser et soutenir au moins une centaine d'enseignants dans les filières prioritaires, autour de celles-ci et dans les structures transversales qui seront retenues comme susceptibles de concourir à l'OS.

De même que les objectifs, les résultats attendus sont également confirmés quant à leurs orientations générales mais reformulés, essentiellement pour mieux exprimer ce recentrage sur les filières prioritaires. De plus, il a été décidé - sous le résultat 1 - d'abandonner le volet d'orientation des étudiants (choix par les étudiants au sein de l'offre qui leur est présentée) dès lors qu'il a été jugé plus pertinent de se centrer sur la qualité de l'offre.

L'appui institutionnel visera dès lors les 5 résultats suivants, décrits par ailleurs dans le cadre logique :

1. Les programmes de formation offerts sont plus pertinents dans les filières prioritaires.
2. La pratique pédagogique est améliorée dans les filières prioritaires.

3. Les formations pertinentes ne sont pas significativement entravées par de fortes contraintes matérielles dans les filières prioritaires.
4. Les filières prioritaires disposent d'un accès facilité à l'information.
5. Les formations pertinentes sont appuyées par des ressources humaines (administratives et techniques) compétentes.

3.3.1.2 Développement institutionnel

La logique d'appui institutionnel par la CUD est pratiquée à l'UAC depuis de nombreuses années. Des éléments de la présente programmation sont d'ailleurs en continuité avec des points forts (et fortement sollicités par l'UAC) du P3 CUI : la pédagogie universitaire élargie à l'assurance qualité, la connexion à l'internet désormais clairement déclinée en termes de qualité de l'accès à l'information pédagogique et scientifique, l'appui à l'administration. Plus globalement la question de la pertinence des formations peut être conçue comme un champ de réformes qui fait suite à l'implémentation du LMD qui constituait le fil rouge du P3 CUI. Cette approche répond au besoin d'une continuité dans la durée en matière de développement institutionnel, cela dans une optique de durabilité dans la mesure où celle-ci prend du temps à se construire et que chaque phase est conçue comme un soubassement (aussi solide et durable que possible) sur lequel la suivante s'appuie.

Dans cette optique, il a été décidé, une fois encore, de travailler sur les *structures* de l'université ainsi que sur *l'organisation institutionnelle*, en cohérence directe (évidemment) avec les résultats définis ci-dessus, et en tenant compte des ressources et du temps dont nous disposons. Ces aspects ont encore pu être renforcés pour l'AI.

A ce titre, le travail sur les filières identifiées comme prioritaires constitue une cible essentielle de ce programme. Pour s'inscrire dans le plan stratégique de l'université, il convient d'insérer ce programme AI dans le cadre de structures existantes, le cas échéant à renforcer pour plus de durabilité. Ce renforcement portera à la fois sur les missions de ces structures (définition), sur leur fonctionnement ainsi que sur les compétences du personnel qui y travaille. Le continuum administratif est lui aussi à retravailler de sorte à créer des synergies entre les différentes structures visées dans l'institution et entre ces structures et les autorités rectorales et facultaires.

A l'issue de la mission de formulation, les services transversaux susceptibles de bénéficier d'un appui du programme en rapport avec l'OS et prioritairement via les formations prioritaires et leurs environnements facultaires et pédagogiques sont identifiés :

1. CPUAQ : Centre de Pédagogie Universitaire et d'Assurance Qualité
2. SRUONB : Service des Relations avec les Universités et les Organismes Nationaux du Bénin
3. Service de Scolarité au Rectorat
4. Réseaux des bibliothèques
5. Service de la Promotion des TIC au Rectorat
6. Service de mutualisation (SGETPOIP : Service de Gestion des Emplois du Temps et de Programmation de l'Occupation des Infrastructures Pédagogiques)
7. Services des ressources humaines des entités où se déroulent les formations prioritaires
8. Services de scolarité des entités où se déroulent les formations prioritaires
9. Techniciens de laboratoire où se déroulent les formations prioritaires
10. Services d'études et de stages des entités où se déroulent les formations prioritaires.

L'appui au personnel administratif et technique – dans tous ses aspects – participe évidemment de cette logique transversale d'appui institutionnel.

L'illustration de ce type d'intervention peut aisément se trouver, par exemple, dans le résultat 4 : au-delà des infrastructures et du matériel proprement dit, un travail de réflexion et d'articulation conséquent a été mené pour faciliter l'accès à l'information (et pas seulement l'informatique).

3.3.1.3 Durabilité

L'AI est centré sur des structures déjà existantes, identifiées par le partenaire en fonction de ses priorités stratégiques. De la même manière, il n'y a pas de recrutement de personnel (à court ou moyen terme) prévu : il s'agit de travailler avec les membres du personnel déjà présents dans l'institution en renforçant leurs compétences sans soutien de type financier. Il s'agit notamment de personnel recruté dans le cadre du P3, passé sur le budget de l'UAC, et sur lesquels les groupes de pilotage pourront s'appuyer pour la mise en œuvre de l'AI.

Le travail étant mené, dès l'entame du programme, avec des membres en place de l'UAC, cela apparaît comme un indicateur satisfaisant d'appropriation par l'université bénéficiaire.

La dimension « formation » des partenaires devrait être davantage centrée selon les besoins précis en rapport avec l'OS et sur des formations courtes, ciblées et directement productives dans les Résultats, sans retenir donc particulièrement une formule de relève académique encore assez présente dans le passé. Celle-ci est aujourd'hui largement prise en charge par les pouvoirs publics béninois à travers les bourses de doctorat et des recrutements d'ampleur pour faire face au croît démographique.

Le soutien de l'équipe rectorale est par ailleurs acquis et se marque de manière tout à fait significative y compris dans les questions d'opérationnalisation. Ceci est perceptible à travers la création et le renforcement des structures de services transversaux telles que le CPUAQ, le SRUONB et le SGETPOIP.

- Le CPUAQ travaille depuis quelques années à l'amélioration des offres de formations, à l'apprentissage, guidance et accompagnement des étudiants, à l'assurance qualité des enseignements universitaires. La nomination des comités techniques par arrêté rectoral (187-12 du 05 mars 2012) a propulsé les efforts du centre pour lui donner suffisamment de visibilité surtout avec le P3.
- Le SRUONB a été créé en tant que service en charge de la coopération nationale. Elle a pour vocation non seulement de mettre en partenariat l'université avec les organisations et entreprises nationales, mais aussi et surtout de promouvoir l'insertion professionnelle des nouveaux diplômés. En tant que service du Rectorat, il bénéficie de l'appui budgétaire nécessaire pour assurer un fonctionnement de base. Dans ses attributions, le SRUONB a organisé en 2013 la première édition de la semaine du monde professionnel (SEMOP) dont l'objectif était de renforcer la coopération entre l'UAC et les promoteurs d'entreprises privées et les structures menant des actions pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés et promouvoir l'entrepreneuriat en milieu universitaire.
- Le SGETPOIP est un service de mutualisation des infrastructures pédagogiques et équipements de laboratoire. Il a été créé par arrêté rectoral no 002-12 du 09 janvier 2012 dans le souci d'optimisation de l'exploitation des infrastructures appartenant dans leur intégralité à la communauté universitaire, en vue de la résolution des problèmes liés aux effectifs croissants des étudiants de l'UAC. Il a en charge la gestion centralisée de toutes les infrastructures pédagogiques à l'exception de celles dont la capacité d'accueil est inférieure à cent places.

Avec ces réformes institutionnelles enclenchées depuis le début de 2012, l'UAC entend créer des conditions favorables et durables pour l'enseignement et pour la formation de cadres compétents en droite ligne avec ses ambitions et sa mission.

Par ailleurs, le Rectorat prévoit de recruter et de prendre en charge dès le début du programme deux techniciens en maintenance des équipements de laboratoire pour assurer la durabilité des différents matériels qui seront acquis.

D'autres initiatives sont aussi en cours à l'Université d'Abomey-Calavi et notamment :

- la création du Service des Volontaires de l'UAC qui a permis en 2013 d'envoyer en stage de 10 mois dans différentes structures publiques et privées 400 titulaires de licence professionnelle à la charge de l'UAC. L'objectif est de faire acquérir une expérience professionnelle à ces volontaires ;
- la création d'un incubateur d'entreprises à l'UAC : des études sont actuellement en cours par un consultant recruté par le Rectorat pour la mise en place d'un parc d'incubateurs à l'UAC. L'objectif est de permettre aux titulaires de licence de lancer leurs entreprises au niveau de l'incubateur avant d'aller s'installer sur leur site définitif. Ceci contribuera à résolution du problème de l'insertion professionnelle des diplômés de l'UAC.

3.3.1.4 Complémentarités et synergies

L'AI est harmonieusement intégré dans les acquis du P3 dont l'objectif était " Les ressources humaines formées par l'UAC sont compétentes, disponibles et capables de contribuer au développement du Bénin". Un élément de complémentarité et de continuité du P3 constitue la création de trois filières interfacultaires (FAST, FSA, EPAC) à savoir Normes et contrôle de qualité des aliments; Energies renouvelables; Informatique, qui sont des filières professionnalisantes.

Un autre élément de complémentarité est l'ensemble des autres programmes de la CUD. Si l'AI est spécialement orienté vers des actions transversales en rapport avec les offres de formation, la pédagogie, le système d'information et l'administration universitaires, d'autres projets soutenus par la CUD en sont complémentaires et orientés vers la relève académique, la recherche et les programmes de masters. Il s'agit :

- du programme de formation d'une relève de qualité à travers quatre bourses de formation doctorale locale. Pour la période de transition, un appui spécial est octroyé à vingt doctorants pour la finalisation de thèse non liée au P3. La soutenance de ces thèses doit intervenir avant le 31 décembre 2013 ;

- de deux Projets Interuniversitaires Ciblés (PIC) : développement rural participatif au Bénin : leçons d'expérience et contribution au développement d'une filière du teck au départ des forêts privées du Sud-Bénin ;
- du Programme GRAP : Groupe de Recherche en Appui à la Politique de coopération avec le soutien à une thèse de doctorat qui sera soutenue en décembre 2013 ;
- du programme de formation régionale appelé Pôles de Formations Spécialisées (PFS) : deux programmes sont logés à l'UAC² :
 - PFS01 : Master en qualité des soins et gestion des services de santé à l'IRSP
 - PFS04 : Master professionnel en gestion des ressources naturelles et de la biodiversité.

L'AI évolue également dans un environnement de coopération favorable avec le programme néerlandais de développement des capacités dans l'enseignement post-secondaire (NICHE). C'est un programme qui court de 2012 à 2016 avec un budget estimatif de 10 millions d'Euros dont les objectifs sont :

- Améliorer la qualité, la pertinence, la durabilité et l'attention au genre de l'enseignement et de la recherche au Bénin dans le cadre des secteurs de l'eau, de l'assainissement, la sécurité alimentaire et la santé de reproduction.
- Renforcer les capacités des universités publiques béninoises en assurance qualité et en gestion de la coopération extérieure.

Ce programme est financé par l'Organisation Néerlandaise de la Coopération Internationale dans l'Enseignement Supérieur (NUFFIC). Trois projets NICHE ont un caractère transversal :

(i) Renforcement institutionnel pour une gestion efficace des relations extérieures des deux universités

-- Objectif global : Professionnaliser la gestion de la coopération extérieure (nationale et internationale) dans les deux universités, pour soutenir leur effort d'appui au développement

-- Objectifs spécifiques :

- Par une meilleure gouvernance des services de coopération, renforcer le rôle et la réputation des universités en tant qu'acteurs, partenaires et prestataires parmi leurs parties prenantes et les secteurs publics et privé.
- Professionnaliser les capacités opérationnelles des services de coopération, pour une meilleure réceptivité des besoins des partenaires, et une meilleure promotion des produits et services universitaires.

Budget indicatif : 498,725€ sur trois ans pour l'Université d'Abomey-Calavi et l'Université de Parakou.

(ii) Encadrement pédagogique, assurance qualité et appui à la mise en œuvre du LMD : le projet est en cours de rédaction. Les objectifs et le budget indicatif ne sont pas encore connus. La synergie avec l'AI peut être garantie par le fait que la coordination de ce projet sera assurée par un membre du CPUAQ et la direction par le Pilote d'atteinte des résultats chargé des offres de formation au niveau de l'AI.

(iii) Appui à la création d'un incubateur d'entreprises à l'UAC : ce projet est encore à l'étape de l'accord donné par la NUFFIC pour sa prise en compte dans le programme NICHE. Les phases d'instruction et de formulation auront lieu dans les prochaines semaines. Ce projet permettra d'accélérer la mise en place de l'incubateur dont les études de base sont déjà en cours sur financement de l'UAC. L'objectif est de permettre aux diplômés de l'UAC de disposer d'une plateforme de lancement de leurs entreprises avant de s'installer sur leur propre site.

3.3.1.5 Modalités d'organisation

Aussi bien en Belgique qu'au Bénin, les Groupes de pilotage auront des sessions régulières (au moins 3 par an). Une mission de coordination conjointe N/S sera effectuée une fois par an. Une mission annuelle de l'équipe de coordination (Coordonnateur et Gestionnaire) béninoise sera également effectuée. En cas de nécessité les PAR locaux effectueront des missions S/N.

3.3.1.6 Suivi/évaluation

S'agissant du suivi de l'AI, nous avons considéré que cette question ressortissait des modalités d'organisation dont il est question ci-dessus. Les équipes de coordination seront chargées du suivi périodique (notamment lors des sessions des Groupes de pilotage) alors que les Pilotes d'atteinte des résultats (PAR) seront chargés du suivi au quotidien des activités du programme.

S'agissant par contre des modalités d'évaluation, les équipes de coordination seront également chargées de l'évaluation, le cas échéant, en prévoyant de recourir à des expertises externes (nord et sud) par exemple tous les 2 ans.

La situation de départ (baseline) sera établie pour les filières prioritaires (licences professionnalisantes et masters du P3) sur base d'indicateurs des aspects suivants, qui feront également l'objet d'un suivi en cours d'avancement du programme :

- l'état des lieux des formations visées en termes de "jeunes enseignants", recrutés à partir de 2007
- l'état des lieux des formations visées par rapport au LMD :
- les ressources "bibliothèque" et documentaires existant en rapport (accessibles aussi) avec ces formations
- les ressources labo disponibles et PC (salles, cyber de faculté, etc...)
- la connexion des environnements de ces filières
- les personnels PAT directement ou indirectement en rapport avec ces formations et le PAT des services d'appui en rapport avec nos 5 résultats
- les indicateurs existant quant à la demande du marché de l'emploi (y compris les Pouvoirs publics) par rapport à ces formations à réformer ou proches.
- les demandes connues des employeurs
- tous les indicateurs de trajectoire des diplômés de ces formations et formations proches (on pourrait commencer par voir ce que sont devenus les diplômés du Master du P3 cités plus haut.

3.3.1.7 Cadre logique détaillé

UAC	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Plus de diplômés de l'UAC exercent une profession utile en lien avec leur formation	Proportion accrue de jeunes diplômés trouvant un emploi qualifié après une année. Taux moyen de satisfaction des employeurs augmenté.	Suivi des étudiants sortis. Enquêtes de satisfaction chez les employeurs.	
OS	Une plus grande proportion d'étudiants de l'UAC suit avec succès des formations pertinentes dans les filières prioritaires¹⁰, y compris des formations professionnalisantes à cycle court (licence)	Taux de réussite dans les UE répondant aux critères de pertinence x proportion d'UE répondant à ces critères au sein des filières prioritaires	Suivi des taux de succès par UE. Suivi de la pertinence des programmes par formation prioritaire. Liste (à jour) de formations définies comme prioritaires par le rectorat.	Le marché de l'emploi évolue favorablement et conformément au choix initial des filières prioritaires
R1	Les programmes de formation offerts sont plus pertinents dans les filières prioritaires.	<ul style="list-style-type: none"> Les capacités des structures de l'UAC impliquées dans le suivi et la qualité des offres de formation (OF) sont renforcées et pérennisées par rapport au suivi des étudiants et à l'étude (quantitative et analytique) de la pertinence des OF. Les problèmes (de pertinence) liés aux OF prioritaires sont mieux appréhendés Taux de couverture des offres d'emplois systématiquement non couvertes au cours des 5-10 dernières années Taux de satisfaction relatif du monde professionnel lié aux formations prioritaires est amélioré 	<ul style="list-style-type: none"> Service des études et statistiques de l'UAC <ul style="list-style-type: none"> SRUONB : Groupe technique Assurance-qualité 	Les filières prioritaires attirent les étudiants <ul style="list-style-type: none"> Le support continu des autorités rectores, des responsables de faculté et de département et des enseignants impliqués dans les OF prioritaires Il y a un consensus sur les OF prioritaires de telle sorte que le changement des autorités actuelles à quelque niveau que ce soit ne remette pas en cause les choix posés. Il y a un consensus entre les enseignants et leur appropriation des réformes mises en

¹⁰ Ces filières peuvent être préexistantes ou avoir été créées au sein du programme.

				<ul style="list-style-type: none"> œuvre dans les OF Le financement des activités de l'AI est assuré
		Moyens		
	<p>1.1. Le concept de « formation pertinente » est clarifié et accepté par la majorité des représentants des personnes impliquées dans les OF des filières prioritaires</p> <p>1.2. L'existant est évalué pour permettre de produire certains indicateurs mentionnés plus haut.</p> <p>1.2.1. Synthétiser toutes les informations documentaires et statistiques relatives</p> <p>1.2.2. Enquête auprès des publics cible dans le but d'analyser l'employabilité et les perspectives d'emploi des diplômés de l'UAC dans les OF des filières prioritaires.</p> <p>1.3. Organisation des ateliers de restitution sur l'évaluation de l'existant et identification des priorités d'actions dans les filières prioritaires</p> <p>1.4. Mise en œuvre des actions de priorité identifiées ci-dessus</p> <p>1.5. Affiner les réformes mises en œuvre dans la deuxième année et proposer des actions correctives</p> <p>1.6. Préparer le questionnaire pour l'évaluation approfondie à faire en 2017.</p>			
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R2	Pratique pédagogique améliorée dans les filières prioritaires.	250 jeunes enseignants (recrutés à partir de 2007) dispensent des cours pertinents de qualité (filière porteuse, plans de cours et pratique pédagogique évalués favorablement), représentant X (?) unités de crédits-étudiants.	Evaluation de plans de cours. Evaluation des cours par les étudiants et les enseignants.	
		Moyens		
	<p>2.1. Identifier les jeunes enseignants des filières prioritaires, en particulier ceux ouverts à une démarche qualité et ceux engagés dans des programmes déjà révisés ou considérés comme pertinents.</p> <p>2.2. Compte tenu des acquis du P3, analyser les besoins de renforcement des compétences de ces enseignants, en termes de préparation de plans de cours et de pédagogie universitaire.</p> <p>2.3. Apporter des réponses à ces besoins, par exemple par des formations (à ouvrir aux enseignants non cibles dans la mesure où le coût supplémentaire est limité).</p> <p>2.4. Organiser des sensibilisations et formations sur la manière d'apprendre à l'attention des étudiants des filières prioritaires.</p>			

	2.5. Organiser le suivi-évaluation des manières d'enseigner et du taux de réussite dans les filières prioritaires.			
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R3	Formations pertinentes non significativement entravées par de fortes contraintes matérielles dans les filières prioritaires.	100 % des étudiants inscrits dans les cours pertinents (visés en R2) peuvent entendre ce que dit l'enseignant et voir ce qu'il montre. 90% des TP sont donnés sans contrainte matérielle majeure parmi ceux prévus dans les plans de cours pertinents (visés en R1 et R2). 90% des enseignants concernés considèrent que la logistique des mémoires et autres travaux d'étudiants est améliorée	Evaluation des cours par les étudiants et les enseignants. Evaluation des TP par les étudiants et les enseignants.	
		Moyens		
	3.1. Etablir l'état des lieux de la capacité d'accueil effective des installations disponibles aux filières prioritaires (ou physiquement accessibles à faible distance) et un diagnostic de leur dispositif de gestion et conditions d'entretien ou de maintenance. 3.2. Prioriser les besoins d'intervention en réponse au diagnostic précédent, en termes d'équipement physique (salles de cours et de TP, laboratoires d'enseignement et mixtes), de capacités de gestion et de maintenance, ou d'organisation de la mutualisation. 3.3. Répondre aux besoins en fonction des priorités et des ressources, les priorités étant les formations des filières prioritaires dont le programme est jugé pertinent et dont les cours sont donnés par des enseignants pratiquant la pédagogie active.	La pression de surcharge sur les infrastructures reste dans des limites acceptables ; les constructions prévues se font ; les capacités générales de maintenance suivent.		
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R4	Filières prioritaires disposant d'un accès facilité à l'information	Les notes et matériels de cours de 250 enseignants cibles (visés en R2) sont accessibles en ligne et fondés sur une bibliographie à jour. Les mémoires liés aux formations pertinentes montrent un accroissement significatif de la proportion de références récentes (< 5 années). 90% des indicateurs de réalisation « verts » et 45% des « orange » des PAR4 sont atteints.		
		Moyens		
	4.1. Mettre en service les applications informatiques facilitant l'accès à l'information et à la documentation des filières prioritaires et, à coût marginal supplémentaire réduit, celles des autres filières. 4.2. Compléter le contenu et améliorer l'efficacité de la			

	<p>communication du site web.</p> <p>4.3. Moderniser la gestion des bibliothèques, en priorisant les thématiques des filières prioritaires.</p> <p>4.4. Organiser les formations nécessaires (y compris celles des bibliothécaires et des informaticiens)</p> <p>4.5. Maintenir l'opérationnalité et renforcer la qualité des équipements et des services informatiques appuyant les filières prioritaires (et d'autres sans surcoût)</p> <p>4.6. Acquérir des ouvrages (livres) pertinents nécessaires à l'enseignement des filières prioritaires, en particulier les ouvrages demandés par les enseignants dont les plans de cours ont été révisés ou conçus selon les méthodes de pédagogie active.</p> <p>4.7. Renforcer les moyens d'accès à l'information numérique dans les filières prioritaires</p>			
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R5	Formations pertinentes appuyées par des ressources humaines (administratives et techniques) compétentes.	Les 250 enseignants visés en R2 impliqués dans les formations pertinentes non distraits de leur mission par des tâches incombant au PAT et en mesure de s'appuyer sur des personnels administratifs évalués plus performants		
		Moyens		
	<p>5.1. Identifier et prioriser les besoins de formation des PAT travaillant en appui aux filières prioritaires, en particulier dans les formations dont le programme a été révisé</p> <p>5.2. Répondre à ces besoins en fonction des priorités de contribution à l'OS et des ressources disponibles</p>			Le personnel formé reste en fonction

3.3.1.8 Budget détaillé pour 2014

UAC	R1	R2	R3	R4	R5	COORD	TOTAL
	BUDGET 2014 en EUR						
BUDGET TOTAL							
B.INVESTISSEMENT	5.000,00	5.000,00	40.000,00	59.000,00	0,00	0,00	109.000,00
C.FONCTIONNEMENT	23.500,00	30.500,00	18.500,00	54.000,00	27.600,00	0,00	154.100,00
D.PERSONNEL	4.500,00	4.500,00	0,00	0,00	0,00	11.349,00	20.349,00
E.BOURSES	14.681,73	14.701,73	11.383,70	17.163,60	5.543,03	0,00	63.473,79
F.DEPLACEMENT	4.800,00	7.200,00	3.600,00	4.800,00	4.800,00	2.400,00	27.600,00
G.SEJOUR	5.108,00	7.685,00	4.379,00	9.164,00	7.136,00	0,00	33.472,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	57.589,73	69.586,73	77.862,70	144.127,60	45.079,03	13.749,00	407.994,79
						FA max 10%	40.799,48
						TOTAL TC	448.794,27
						TOTAL DISPO	440.634,37

	Belgique						
BUDGET BELGE							
B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	40.000,00	0,00	0,00	40.000,00
C.FONCTIONNEMENT	2.000,00	0,00	0,00	19.000,00	0,00	0,00	21.000,00
D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E.BOURSES	12.281,73	12.301,73	10.183,70	13.563,60	4.343,03	0,00	52.673,79
F.DEPLACEMENT	4.800,00	6.000,00	2.400,00	4.800,00	4.800,00	0,00	22.800,00
G.SEJOUR	5.108,00	7.685,00	4.379,00	9.164,00	7.136,00	0,00	33.472,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	24.189,73	25.986,73	16.962,70	86.527,60	16.279,03	0,00	169.945,79
						FA 2 %	8.159,90
						TOTAL BEL	178.105,69

	Local						
BUDGET LOCAL							
B.INVESTISSEMENT	5.000,00	5.000,00	40.000,00	19.000,00	0,00	0,00	69.000,00
C.FONCTIONNEMENT	21.500,00	30.500,00	18.500,00	35.000,00	27.600,00	0,00	133.100,00
D.PERSONNEL	4.500,00	4.500,00	0,00	0,00	0,00	11.349,00	20.349,00
E.BOURSES	2.400,00	2.400,00	1.200,00	3.600,00	1.200,00	0,00	10.800,00
F.DEPLACEMENT	0,00	1.200,00	1.200,00	0,00	0,00	2.400,00	4.800,00
G.SEJOUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	33.400,00	43.600,00	60.900,00	57.600,00	28.800,00	13.749,00	238.049,00
						FA max 8%	32.639,58
						TOTAL LOC	270.688,58

3.3.2 PFS001 – Master en qualité des soins et gestion des risques de santé, Bénin

Promoteur en Belgique : Bruno DUJARDIN (ULB)

Partenaires Nord : UCL

Promoteur sud : E. M. OUENDO

Institution d'accueil Sud : IRSP, UAC

Autres partenaires Sud : Université Polytechnique de Bobo Dioulasso (UPB), Burkina Faso.

Principales activités :

- finalisation des deux dernières thèses de doctorat en cours

	Budget 2014 PFS001 en EUR		
	dépenses locales	dépenses en Belgique	Total
Frais d'investissement			
Frais de fonctionnement			
Frais de personnel			
Frais de bourse		23.300,00	23.300,00
Frais de déplacement			
Frais de séjour			
Frais d'expédition			
Frais administratifs		1.030,00	1.030,00
TOTAL		24.330,00	24.330,00

3.3.3 PFS004 – Master professionnel en gestion des ressources naturelles et de la biodiversité, Bénin

Promoteur : Jan BOGAERT (ULg-GxABT)

Partenaires Nord : Gembloux Agro-Bio Tech, ULg

Institution d'accueil Sud : Université d'Abomey-Calavi, Bénin

Autres partenaires Sud : Université Abdou Moumouni (UAM), Niamey, Niger

	Budget 2014 PFS004 en EUR		
	dépenses locales	dépenses en Belgique	Total
Frais d'investissement			
Frais de fonctionnement	6.000,00		6.000,00
Frais de personnel	2.508,00		2.508,00
Frais de bourse	72.037,55		72.037,55
Frais de déplacement	6.600,00	6.000,00	12.000,00
Frais de séjour	13.800,00	9.875,00	23.675,00
Frais d'expédition			
Frais administratifs		6.448,76	6.448,76
TOTAL	100.345,55	22.323,76	122.669,31

3.4 BURKINA FASO

3.4.1 Université de Ouagadougou (UO)

L'offre d'un nouveau programme ad hoc de coopération 2014-2016 s'inscrit dans le prolongement de la décision prise en 2012 par la CUD, suivant l'avis d'un comité d'experts, de ne pas retenir l'UO comme partenaire du programme Appui institutionnel pour la période 2014-2019.

Afin de trouver un moyen plus adéquat et spécifique au contexte de l'UO de mettre en œuvre une coopération, le CIUF-CUD a mandaté les équipes actuelles de coordination en Belgique de ce partenariat pour tracer, au cours d'une mission d'écoute, les contours d'une possible intervention du CIUF-CUD pour un programme « ad hoc » de 3 ans (à compter de 2014) qu'on pourrait qualifier « de relance » après l'échec de sa candidature à un Appui institutionnel.

La mission d'écoute s'est déroulée du 22 au 29 janvier 2013 conduite par Jean-Emile CHARLIER et Gaëlle DUCARME, respectivement coordonnateur et gestionnaire de la CUI UO.

À l'issue de cette mission, la délégation a estimé que les différentes rencontres ont permis d'identifier les raisons principales de l'échec, à savoir :

- Le manque de gouvernance de l'institution qui rend très difficile voire impossible une collaboration dans le cadre d'un appui institutionnel. Ce manque de gouvernance se traduit entre autres par un turn-over rapide des présidents, par la perte de la mémoire institutionnelle à chaque changement de président, puisque rien n'est organisé pour la préserver, par le relatif manque de légitimité du président, désigné par les autorités politiques ;
- Le manque de réalisme du programme proposé à l'issue de l'auto-identification, vu les difficultés que rencontrent l'UO et le Burkina. Il est en particulier embarrassant que le dossier d'identification n'ait fait aucune allusion aux problèmes de gouvernance évoqués ci-dessus, alors qu'ils sont connus et ressentis négativement par tous les acteurs de l'UO.

La délégation a constaté que depuis l'auto-identification, l'UO s'est dotée d'un plan stratégique pour la recherche et d'un plan institutionnel qui fixent les priorités de l'université. Ces documents sont d'une qualité indéniable et sont suffisamment précis et opérationnels pour guider l'élaboration d'une nouvelle proposition.

En conséquence, le CIUF-CUD a autorisé qu'un programme ad hoc soit identifié à l'Université de Ouagadougou par l'équipe de coordination avec l'aide d'un consultant indépendant.

Les objectifs de la mission d'identification étaient :

- d'identifier des pistes innovantes de collaboration adaptées au contexte ;
- d'aboutir à une stratégie fondée sur une analyse ciblée des besoins de l'UO et définie de manière participative ;
- d'ébaucher un cadre logique qui servira de base à la formulation.

La mission d'identification à l'UO s'est déroulée du 7 au 13 septembre 2013 et était conduite par Gaëlle Ducarme, gestionnaire de la CUI UO. Elle était accompagnée par Pierre Gréga, consultant indépendant, chargé de l'animation de l'atelier d'identification et de la rédaction du rapport d'identification.

Sont présentés ci-dessous les objectifs et les résultats provisoires du programme « ad hoc » à l'issue de l'identification. Ceux-ci doivent encore, au moment de la rédaction du présent document, être confirmés et précisés au cours d'une mission de formulation à prévoir.

Objectif Général :

La recherche universitaire à l'UO contribue à l'atteinte de ses missions de formation, de recherche et de services à la nation.

Objectif spécifique :

Un cadre approprié pour produire une recherche universitaire performante est disponible et opérationnel à l'UO.

Résultat attendu 1 : La direction de la recherche est renforcée et opérationnelle. Elle organise et supervise efficacement la recherche à l'UO.

Pour atteindre ce premier résultat, le programme ad hoc pourrait développer progressivement sa stratégie en consolidant le pôle recherche de l'UO en termes règlementaire et de procédure tout d'abord. Une quantité minimale d'équipement pourrait être prévue pour rendre la direction de recherche logistiquement opérationnelle.

Par ailleurs le programme prévoit plusieurs activités à réaliser par la direction afin de consolider une meilleure maîtrise de l'éventail de recherches à l'université : constitution de base de données, de plate forme virtuelle et physique, etc. Enfin le programme pourrait prévoir des activités coordonnées à adresser à l'ensemble des chercheurs comme des formations au montage et suivi de projets de recherche.

Résultat attendu 2 : Les écoles doctorales sont opérationnelles. Elles coordonnent la formation doctorale et la recherche scientifique dans les centres et laboratoires de l'UO.

L'appui au niveau des écoles doctorales devrait permettre de mener quelques activités destinées à les rendre entièrement opérationnelles sur le plan réglementaire, organisationnel et matériel. Ensuite, le programme pourrait mener plusieurs activités transversales visant à harmoniser et consolider la démarche scientifique déjà développée dans la plupart des UFR en la coordonnant mieux : conception de modules transversaux (en méthodologie, écriture scientifique, etc.), initiation d'une journée doctorale annuelle par école et/ou des journées communes pour susciter le brassage d'expérience entre écoles, publication d'un ouvrage collectif annuel par école, etc.

Résultat attendu 3 : Les compétences des enseignants-chercheurs et des doctorants sont renforcées en rédaction scientifique et en formulation de projets de recherche.

Pour renforcer la capacité des enseignants-chercheurs, le programme ad hoc concentrerait sa stratégie d'appui, sur la réalisation de quelques formations transversales, conçues par les écoles, et sur la formation à l'écriture des projets afin de développer une capacité autonome à créer un volume de recherches à l'UO significatif et suffisant pour garantir une réelle qualité de production grâce à l'émulation et à l'échange d'expériences. Une petite cellule d'appui à la rédaction des articles en langue étrangère pourrait aussi être une activité de nature à permettre l'atteinte de ce résultat.

La mission d'identification conclut à l'importance, pour l'Université de Ouagadougou, de concentrer l'appui que la CIUF-CUD pourra fournir dans le cadre du programme ad hoc sur un appui institutionnel ciblé dans le domaine de la recherche.

Avec les moyens limités de ce programme de trois ans, l'identification propose d'atteindre trois résultats qui se complètent et se renforcent mutuellement. Le premier résultat, plus institutionnel, doit permettre à l'UO de se doter d'une direction de la recherche non seulement opérationnelle, mais également reconnue institutionnellement à l'intérieur et à l'extérieur de l'UO. Pour atteindre ce résultat, le programme ad hoc travaillerait à l'amélioration des outils administratifs et réglementaires de la recherche à l'UO, à la coordination de sa stratégie et de son éthique, au renforcement de sa capacité à monter des projets et à la consolidation des bases de données et de la visibilité dans ce secteur de la recherche.

Le second résultat, plus organisationnel, doit rendre des écoles doctorales, déjà existantes, pleinement opérationnelles en parachevant la mise en place de leurs structures et instances, en renforçant leur équipement et en multipliant les outils transversaux (méthodologie, journées doctorales, etc.) qui permettront de consolider la cohérence de la recherche à l'UO.

Enfin le troisième résultat, plus directement lié au renforcement des compétences des enseignants-chercheurs devraient, par quelques formations très ciblées, consolider les capacités de l'UO dans l'écriture des projets et dans l'encadrement des doctorants.

En travaillant à trois niveaux : direction du département recherche, écoles doctorales et enseignants-chercheurs et doctorants, on peut raisonnable escompter que le programme ad hoc rencontrera l'objectif spécifique qu'il se fixe à savoir, de mettre en place un cadre approprié à l'UO pour produire une recherche universitaire performante.

Il est prévu à ce stade qu'un budget progressif de 3 ans soit consacré au programme ad hoc pour un total de 600.000 € réparti comme suit :

	2014	2015	2016	TOTAL
UO	150.000 €	200.000 €	250.000 €	600.000 €

3.5 NIGER

3.5.1 Université Abdou Moumouni (UAM)

OG

Objectif global

Le programme AI contribue à améliorer la performance de l'UAM dans ses trois missions fondamentales (recherche, enseignement, service à la société).

OS

Objectif spécifique

Dans le cadre de son passage au système LMD, l'UAM améliore la qualité et la pertinence de son enseignement.

R1

Résultat attendu 1

La gestion de la scolarité est pleinement opérationnelle.
Le suivi du parcours de tous les étudiants inscrits depuis 2012-2013 est géré par les scolarités centrales et facultaires à partir d'un serveur «étudiants» unique.
La création et l'adaptation des horaires de cours sont facilitées par l'usage d'un programme en intranet qui permet de gérer la mutualisation des salles de cours.

R2

Résultat attendu 2

Les laboratoires pédagogiques sont améliorés et modernisés et ils contribuent à une meilleure qualité de l'enseignement dispensé aux étudiants de premier cycle.

R3

Résultat attendu 3

Les étudiants de l'UAM bénéficient d'une information de qualité liée aux différents parcours d'études et d'un meilleur accès à la documentation.

R4

Résultat attendu 4

Les écoles doctorales sont créées et fonctionnent effectivement.

3.5.1.1 Stratégie d'intervention

Pour rappel, l'identification avait démontré que l'UAM perçoit l'apport possible de la coopération institutionnelle comme un appui complémentaire dans son processus de réorganisation et d'intégration dans le réseau régional de qualité de l'enseignement (REESAO) par la finalisation de la réforme LMD. Ce processus en cours, appuyé déjà par la coopération française et qui pourrait être soutenu partiellement par la coopération institutionnelle, pourrait permettre à l'UAM de relever significativement le niveau de la qualité de son enseignement tout en répondant à la croissance exponentielle de ses étudiants, d'entamer la mise sur pied de véritables potentialités de recherche afin de mieux répondre aux enjeux de développement cruciaux dans ce pays parmi les plus pauvres de la planète.

Comme on a pu le constater en analysant le plan de développement de l'UAM, celui-ci vise trois objectifs :

- améliorer la qualité et accroître la pertinence des programmes de formation et de recherche et promouvoir la valorisation des produits de la recherche ;
- participer à l'effort national de création de richesse ;
- restaurer la crédibilité de l'université et améliorer sa visibilité.

La mission d'identification a mis en évidence en quoi la réalisation des deux derniers objectifs découle de la finalisation du premier dans la mesure où celui-ci rencontre un maximum des problèmes identifiés lors de l'analyse. C'est donc à l'intérieur de ce premier objectif du plan que se situera l'intervention du programme de coopération institutionnelle.

Par ailleurs, le plan de développement a ciblé trois axes stratégiques visant à rencontrer ces objectifs :

- l'amélioration de la qualification des ressources humaines et la valorisation des compétences,
- la modernisation des outils et méthodes pédagogiques, de recherche et de gestion,
- l'amélioration du dialogue social entre les décideurs, les acteurs et les partenaires de l'UAM.

Au regard du travail effectué lors de la mission, il est également apparu que le programme de coopération institutionnelle pourrait prioritairement intervenir dans le cadre des deux premiers axes stratégiques dans lesquels il y aurait lieu de délimiter des champs d'intervention plus précis.

La mission d'identification a également mis en avant les lignes de coopération souhaitées par l'institution et axées principalement sur l'amélioration de la gestion administrative de l'accueil des étudiants, l'amélioration de la qualité pédagogique des enseignements, et l'accès à une meilleure documentation dans un premier temps. Ces éléments viendraient en appui de contributions extérieures autres qui permettraient de finaliser la réforme LMD dans la perspective d'une amélioration qualitative de l'offre de formation, et de recherche avec le développement d'écoles doctorales.

Sur la base de ce constat, l'objectif spécifique retenu, pour 2014-2019, est l'appui à l'UAM dans le cadre de son passage au système LMD (licence, master, doctorat) en améliorant la qualité de l'enseignement et sa pertinence.

Pour atteindre cet objectif, la stratégie proposée vise à appuyer l'UAM à travers quatre résultats : la gestion de la scolarité, le renforcement des laboratoires pédagogiques de 1er cycle, l'accès à l'information et aux ressources documentaires et le fonctionnement effectif des écoles doctorales.

Ces quatre résultats vont permettre d'améliorer la qualité de l'enseignement et sa pertinence de la façon suivante :

- La gestion de la scolarité va permettre de suivre le parcours de tous les étudiants inscrits à partir de l'année 2012 (effet rétroactif lors de la mise en place du système). L'objectif est de permettre à la scolarité centrale et aux scolarités des facultés d'avoir une meilleure vue d'ensemble du parcours des étudiants ce qui permettra, entre autres, de faciliter la mobilité de ceux-ci entre les différentes filières et de mieux les orienter vers les filières professionnalisantes qui sont progressivement mises en place. Cet appui va également permettre d'adapter les horaires de cours et faciliter la mutualisation des salles de cours et de travaux pratiques, ce qui permet de relancer certains cours et certains travaux pratiques qui ne peuvent plus être donnés et concourt donc à améliorer la qualité de l'enseignement. Pour ce résultat, il est prévu d'acquérir du matériel informatique et des logiciels de gestion, de former le personnel en charge de la scolarité au niveau informatique et administratif.

- Le deuxième résultat sur lequel se base le programme est la modernisation et l'amélioration des laboratoires de travaux pratiques de premier cycle. Au sein de l'UAM, les laboratoires sont peu nombreux et mal équipés ce qui empêche la tenue suffisante de travaux pratiques pour les étudiants inscrits dans toutes les filières d'enseignements en général mais plus spécifiquement dans les filières scientifiques. Il est pourtant essentiel que les étudiants soient confrontés dès leurs premières années d'études à ces travaux pratiques, afin, d'une part, d'acquérir petit à petit une expérience d'analyse et de manipulation mais, d'autre part, d'intéresser les étudiants à

ces disciplines des sciences dures. Afin d'atteindre ce résultat, il est prévu d'équiper les laboratoires avec du matériel scientifique de qualité et peu onéreux en termes d'entretiens (ex : microscopes et verrerie de laboratoire). Il est également prévu d'acheter les consommables nécessaires à la réalisation des travaux. A côté de l'équipement il y aura des formations pour les agents en charge de la maintenance du matériel, des actions de sensibilisation des chefs de département à la mutualisation des laboratoires, et des échanges entre enseignants sur les méthodes pédagogiques en lien avec les travaux pratiques.

- Le troisième résultat concerne l'accès à l'information et aux ressources documentaires. Ce point est essentiel à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et à sa pertinence. Ce résultat sera appuyé par un expert de l'appui transversal ressources documentaires (ATRD). En ce qui concerne la pertinence des formations, il est prévu d'aménager et de tenir à jour le site internet existant afin qu'il présente les différentes filières de formation, y compris les nouvelles formations professionnalisantes qui seront mises en place, afin que les étudiants aient une meilleure vision de l'adéquation entre leur souhait, la formation et les débouchés liés aux formations. A cette fin, le personnel affecté à la création et à la maintenance du site internet sera plus spécifiquement formé à la technologie internet et pourra également profiter des formations informatiques mises en place pour atteindre le premier résultat, notamment en ce qui concerne la sécurité, la protection des données, etc. Cet axe du résultat 3 sera développé en synergie totale avec le résultat 1 dans lequel il aurait pu s'intégrer mais il nous a semblé qu'il était plus fonctionnel de l'intégrer avec l'appui aux ressources documentaires et surtout aux technologies de l'information et de la communication dans la mesure où les équipes compétentes pour l'atteinte de ces deux axes du résultat 3 sont les mêmes. Par ailleurs, tout le développement lié aux ressources documentaires, telles les connexions informatiques, l'équipement de salles de lecture, la formation du personnel des bibliothèques, l'acquisition d'ouvrages, la numérisation d'ouvrages et la mise à disposition des ressources documentaires électroniques se fera avec l'appui de l'expert de l'ATRD.

- Enfin le quatrième résultat vise à consolider le fonctionnement des écoles doctorales. Le décret portant sur la création d'écoles doctorales a été publié le 14 mars 2012 par le Ministère des enseignements moyen et supérieur et de la recherche scientifique. Le conseil scientifique de l'UAM a proposé la création des trois écoles doctorales (ED) suivantes : ED des sciences de la vie et de la terre ; ED des sciences de l'homme et de la société ; ED des sciences exactes et techniques. L'UAM attend maintenant le décret ministériel validant ces 3 ED. L'intérêt de ces écoles est de clarifier et d'uniformiser les conditions nécessaires pour l'obtention d'une thèse et notamment en termes de crédit. C'est un changement par rapport à l'identification puisqu'à ce moment là les écoles n'existaient pas encore. L'appui aux écoles doctorales a pour objectif de former des docteurs afin notamment d'assurer la relève académique. Toutefois, pour que plus d'enseignants puissent encadrer ces jeunes docteurs, il est important de leur donner les moyens de passer de rang B au rang A, ce qui nécessite un appui en publications scientifiques. Les moyens développés pour atteindre le résultat sont l'équipement de 3 bureaux et d'une salle de réunion pour les trois écoles doctorales, le financement et l'encadrement de 14 thèses de doctorat, l'appui à la soumission de publications dans des revues internationales avec comité de lecture, ce dernier étant indispensable à la réalisation d'une thèse de doctorat mais également aux promotions du Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES). Cet appui se déclinera en formations à l'anglais scientifique, en traduction en anglais d'articles scientifiques originaux, en participation à des congrès scientifiques, en réalisant des formations pour le dépôt de projets de recherche auprès de différents bailleurs de fonds.

Ces moyens mis en place assureront un meilleur encadrement des étudiants au sein des différentes formations, ce qui contribue sans aucun doute à l'amélioration de ces formations.

On peut conclure que ces 4 résultats très ciblés concourent directement à l'atteinte de l'objectif spécifique et que la stratégie mise en place pour atteindre les 4 résultats est pertinente.

Il est prévu que ces résultats seront atteints sur une période de 6 ans avec un découpage en 2 périodes de trois ans et une année 0 de démarrage qui va permettre de créer des conditions de base propices à un démarrage rapide dès l'année 1 du programme.

Dans l'appui que la CUD apporte à l'UAM, les équipes ont tenu compte de la Loi d'Orientation du Système Educatif nigérien et de la stratégie nationale.

En effet, la Loi d'Orientation du Système Educatif nigérien (LOSEN) (loi 98-12 du 1^{er} Juin 1998): et le décret du 26/03/2002 constituent le cadre juridique du système éducatif nigérien et en définissent les objectifs, les missions et les établissements supérieurs. Cette loi constitue une grande avancée pour l'enseignement supérieur et la recherche :

- Le droit à l'éducation pour tout citoyen est garanti par l'Etat (4 à 18 ans) ;
- L'enseignement privé est reconnu par l'Etat ;
- L'enseignement public est non confessionnel ;
- Les établissements scolaires et universitaires peuvent organiser des contacts et des échanges entre eux et avec leur environnement économique, culturel et social ;

- L'éducation à tous les niveaux est reconnue comme un outil de développement économique, social et culturel.

Les principaux axes de la stratégie Nationale élaborée et adoptée en 2013, tels que validés par l'atelier national d'Août 2002 portent sur :

1. L'Organisation Institutionnelle

La stratégie de 2003 proposait de «*renforcer la cohérence globale du dispositif de l'enseignement supérieur et de la recherche, favoriser les synergies et la qualité, accroître les motivations*», et ce à travers deux mesures :

- Le décloisonnement intra et inter-institutionnel au travers de regroupement des institutions d'enseignement et de recherche, ou la mise en place d'un cadre de collaboration entre elles sur les programmes et objectifs communs ou complémentaires de formation et/ou de recherche ;
- La création des organes jouant les rôles, d'une part d'intégration entre l'enseignement et la recherche et au sein de programmes transversaux, et d'autre part de consultation, de dialogue et d'orientation stratégique au travers l'arbitrage entre les grands choix qui ont été opérés en matière d'enseignement et de recherche et de problèmes de la société à résoudre.

2. L'Enseignement Supérieur

La stratégie adoptée en 2003 proposait :

- d'élaborer des programmes spécifiques ou des modules de formation intégrés dans d'autres programmes ayant trait à la résolution des grands problèmes de la société et permettant de développer progressivement une culture de paix, de conscience nationale, une action en faveur du développement durable axé sur la réduction de la faim, du chômage et de la protection de l'environnement, la maîtrise de la démographie ;
- de rechercher une meilleure articulation entre l'enseignement, la recherche et le développement pour améliorer la pertinence du profil de compétence des cadres formés, leur capacité opérationnelle sur le terrain, la réussite des actions de développement ;
- de déployer un effort particulier en faveur des filières scientifiques et technologiques pour répondre aux grands défis liés au développement notamment celui des nouvelles technologies de l'information et de la communication, de la biotechnologie. A cet effet, un mécanisme d'information-orientation des élèves et des étudiants doit être mis en place.

3. La Recherche

La stratégie de 2003 proposait :

- d'utiliser la recherche comme réponse aux grands problèmes que rencontre la société nigérienne : sécurité alimentaires, eau, environnement, démographie, transport, le bien-être matériel social et culturel des populations, la démocratie, le patrimoine culturel et l'administration ;
- de privilégier dans l'effort de recherche l'amélioration de la connaissance des dynamiques présidant au développement de l'emploi et aux équilibres sociaux ;
- une distribution harmonieuse de la recherche publique doit être intégrée à la politique de développement du territoire ;
- d'instaurer un dialogue stratégique entre l'entreprise et la recherche publique pour parvenir à une meilleure co-programmation des objectifs en tenant compte des paramètres économiques et sociaux ainsi que des retombées que le public est en droit d'attendre ;
- de stimuler la mobilité nationale, régionale et internationale des chercheurs
- de concevoir des indicateurs clairs et précis afin que le gouvernement puisse suivre et expliquer aux citoyens les grandes inflexions de la politique de recherche et de développement technologique
- de faire de la valorisation des résultats de la recherche une priorité nationale et cela en termes de production de connaissances, de référentiels techniques, de paquets technologiques, d'outils d'aide à la décision.

3.5.1.2 Développement institutionnel

Il est important de souligner que le programme qui a été identifié et puis formulé est totalement soutenu par les autorités de l'UAM. La preuve en est que, bien que le mandat du recteur présent lors de l'identification soit arrivé à échéance et qu'il ait été remplacé par un nouveau recteur élu, il y a eu une transmission claire de ce dossier entre les recteurs d'autant plus que le recteur actuel avait participé à l'identification en tant que doyen de la Faculté des sciences de la santé. Une autre preuve de ce vif appui des autorités est le choix des membres du groupe de pilotage Sud. Ce sont des personnes qui occupent des postes à hautes responsabilités qui ont été

choisis. Ces personnes sont tout à fait investies de l'autorité nécessaire à l'application des résultats et bénéficient de la confiance du recteur.

Le nouveau Recteur de l'UAM, le professeur Habibou ABARCHI, a réaffirmé comme son prédécesseur que le programme est très important pour son institution. Cela fait une dizaine d'années que l'UAM n'a pas connu d'appui soutenu et c'est la première fois, depuis de nombreuses années, que l'UAM connaît un projet d'une telle ampleur. Il confirme également que ce programme répond clairement à une partie des axes de développement et des défis identifiés dans le plan stratégique.

Lors de l'identification, il a été constaté que l'enseignement supérieur était reconnu comme prioritaire pour l'Etat nigérien ce qui a été confirmé dans les faits par une augmentation substantielle du budget de l'état pour l'UAM.

Par ailleurs, l'UAM dispose d'un plan stratégique très structuré et le projet développé dans le cadre de l'appui institutionnel de la CUD s'intègre complètement dans ce plan stratégique.

Les axes de développement de l'UAM soutenus par le programme sont :

- Améliorer le système d'enseignement dans le cadre de la réforme LMD (Formation, évaluation, suivi scolarité, offre de formation, organisation et structuration de la documentation...);
- Promouvoir la professionnalisation des filières;
- Promouvoir la carrière des enseignants chercheurs (35 enseignants sur 37 qui se sont présentés au CAMES ont été inscrits sur les listes d'aptitude).

Les grands défis de l'UAM soutenus par le programme sont :

- Accueillir tous les ans, de nouveaux étudiants (2000 à 2500 étudiants supplémentaires chaque année) et leur assurer les conditions d'un enseignement et d'un encadrement de qualité;
- Pérenniser la stabilité académique;
- Parachever la réforme LMD;
- Améliorer le taux d'encadrement des étudiants (actuellement 2 à 6 fois inférieur aux normes de la francophonie);
- Développer et intégrer les TIC dans l'enseignement, la recherche et la gestion et promouvoir leur utilisation (mise en ligne des cours, amélioration de la qualité de l'enseignement et faciliter cet enseignement avec l'enseignement à distance);
- Améliorer les indicateurs de performance académique;
- Professionnaliser les filières de formation.

Toutefois, bien que ce processus soit en cours, les formations restent insuffisantes et ne sont pas complètement opérationnelles. Les étudiants restent mal préparés au savoir-faire professionnel et à l'esprit d'entreprise. La stabilité de l'UAM est récente et fragile, il y a un manque d'encadrement des étudiants, des faiblesses des services administratifs et une maîtrise insuffisante du LMD. C'est ce constat qui a amené la formulation du programme d'appui institutionnel tel qu'il est présenté.

Le programme pour répondre à ces faiblesses qui ont été identifiées lors de la mission d'identification va s'appuyer sur plusieurs secteurs essentiels de l'UAM, à savoir : la scolarité au niveau de l'administration centrale et facultaire, l'enseignement en appuyant la relève académique, l'encadrement des étudiants grâce à de meilleures ressources documentaires, l'information et les laboratoires de travaux pratiques. A travers les 4 résultats prévus, on renforce donc les capacités de l'administration, des enseignants et des étudiants, 3 piliers essentiels de l'enseignement à l'UAM.

3.5.1.3 Durabilité

Tout d'abord, l'UAM est une université publique fortement soutenue par le Gouvernement nigérien¹¹.

Elle dispose d'un plan stratégique très structuré et fonctionne sur base d'un processus démocratique d'élection du recteur tout à fait exemplaire. Le ministre de l'enseignement supérieur nigérien a confirmé l'importance stratégique de la désignation démocratique de l'équipe rectorale.

Depuis l'élection du dernier recteur, le Professeur Habibou Abarchi, en 2011 deux vice-recteurs ont également été élus : un vice-recteur à la recherche et aux relations internationales et un vice-recteur aux affaires académiques en ce compris les affaires étudiantes.

¹¹ En 2010, l'intervention de l'Etat représentait près de 90% de recettes de l'UAM, les contributions extérieures un peu plus de 7% et les fonds propres moins de 5%.

Il y a un réel processus dynamique et participatif des différents corps de l'université et notamment des étudiants. Il y a un travail d'équipe réel et la gestion de l'université est basée sur des facteurs internes de plus en plus stables.

Le contexte politique général du Niger en voie de stabilisation, l'existence d'un observatoire de la vie universitaire (OVU) (Organe de veille et de dialogue entre composantes de l'université), des partenariats bénéfiques avec des acteurs externes, la volonté et la dynamique de concertation entre bailleurs de fonds, la volonté étudiante, la subvention de l'état nigérien en progression constituent tous des éléments qui concourent à construire une structure stable qui facilitera l'appropriation des résultats du programme par l'UAM.

Par ailleurs, l'UAM, entre la mission d'identification et la mission de formulation, a entamé toute une série de réformes qui étaient nécessaires et sur lesquelles le programme va pouvoir s'appuyer.

Sur le plan scientifique et pédagogique, un conseil scientifique regroupant les enseignants de rang A provenant de tous les champs disciplinaires de l'UAM a été mis en place. Ce conseil a pour mission, entre autres, de sélectionner les programmes de recherche pour leur financement par l'UAM, de valider les différents programmes de formation, de donner un avis sur les dossiers de recrutement des enseignants chercheurs, de veiller au bon fonctionnement des trois écoles doctorales...

Un service central de développement est désormais opérationnel au niveau de l'UAM afin de mieux valoriser les acquis de la recherche, de suivre la formation pédagogique des enseignants chercheurs en initiant des sessions régulières de formation en pédagogie universitaire, de mieux structurer l'expertise universitaire, d'accroître la visibilité extérieure des différentes activités de l'UAM...

Au niveau financier, l'UAM paye sa connexion internet sans difficulté, elle a acquis 5 serveurs permettant de renforcer son parc informatique, a acheté des générateurs pour chaque Faculté et Institut, a engagé du personnel informatique compétent.

On peut également penser que l'effort consenti chaque année par le Gouvernement dans l'amélioration de la subvention accordée à l'UAM sera un gage de durabilité des activités entreprises.

Enfin, l'UAM a soumis au Gouvernement nigérien une proposition de Loi de programmation qui a reçu des échos favorables. Son adoption devrait rendre l'Université encore plus forte et plus orientée vers la durabilité des actions.

3.5.1.4 Complémentarités et synergies

Lors de la mission d'identification, l'UAM a réuni les différents bailleurs de fonds internationaux qui viennent en appui à l'université. Il a alors été décidé que l'appui institutionnel de la CUD serait complémentaire au projet FSP « Appui à la modernisation de l'UAM » qui a commencé en octobre 2011 et qui est financé par la France.

Ce projet a déjà organisé une session de formations (un atelier au niveau du service central du développement) afin de rassembler autour de la table le monde universitaire et le monde de l'emploi. Le Service central du développement est le service sur lequel les Autorités de l'UAM comptent pour la modernisation de l'Université. Ce service existait auparavant mais n'avait pas de moyens. Le financement du projet FSP va permettre le renforcement de ce service et dès lors renforcer les capacités transversales de l'université telles l'assurance qualité, la gestion de la propriété intellectuelle, l'expertise que peut fournir l'UAM pour le secteur privé ou publique, le guide de l'étudiant, le service d'informatique (TIC), le conseil scientifique...

Dans un second temps, ce projet FSP prévoit d'équiper 5 salles multimédias (25 postes pour les étudiants à titre individuel pour la recherche documentaire mais aussi pour l'enseignement de travaux pratiques à l'usage des professeurs). Cet appui qui avait été imaginé au moment de l'identification ne fait dès lors plus partie de la formulation puisqu'un autre financement le prend en charge.

Les locaux existent. Il y a un pôle de 5 techniciens qui ont été mis en place pour la maintenance des salles. C'est prévu dans les activités 2013 (c'est un projet de 3 ans). Il y aura un responsable par salle. Les salles seront à proximité du centre de l'AUF.

Par ailleurs, afin d'optimiser les synergies et complémentarités, le coordonnateur de l'AI CUD est également le président du comité de suivi du projet FSP. Il y a un coordonnateur français qui est sur place à l'UAM et puis il y a un comité de pilotage co-présidé par le partenaire français et le recteur de l'UAM. Le comité de pilotage se réunit une fois par an et quatre fois pour le comité de suivi.

Le bailleur de fonds espagnol vient de finir la construction d'un musée archéologique qui va servir à la recherche mais qui pourrait servir aux étudiants en termes de travaux pratiques et une salle de cours à la Faculté des Lettres et Sciences humaines.

Des enseignants chercheurs de la Faculté d'agronomie ont participé au programme GVAL de recherche sur la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest. Ce projet pourrait déboucher sur la mise en place d'un master régional sur la gestion de la sécurité alimentaire ou le perfectionnement de cadres sur une courte durée.

Le programme GRAP – sécurité alimentaire finance deux doctorants qui encadrent des étudiants en maîtrise et qui contribuent donc à la relève académique prévue par l'AI.

La CTB finance un programme d'une quinzaine de bourses pour les étudiants. A ce stade, il est difficile de dire si des synergies seront possibles mais elles sont envisagées.

Enfin, il est essentiel de souligner que l'Agence nationale d'allocation et de bourse (ANAB) du Niger pourra financer les mois de bourse de doctorat locaux aux doctorants identifiés par l'AI ce qui renforce la durabilité du projet. La CUD financera les mois passés en Belgique. On précise que la sélection reste de la responsabilité de l'UAM.

3.5.1.5 Modalités d'organisation

Le Groupe de pilotage Sud est composé de professeurs choisis par le recteur et qui ont des responsabilités au sein de l'Institution :

- le coordonnateur est vice-recteur chargé des affaires académiques,
- le gestionnaire est doyen de la Faculté d'Agronomie et a été coordonnateur de nombreux projets,
- le PAR 1 est le chef de la scolarité centrale, et il y est depuis 10 ans,
- le PAR 2 est doyen de la Faculté des sciences, c'est lui, entre autres, qui a été chargé de rédiger l'inventaire des laboratoires et leur mutualisation,
- le PAR 3 s'occupe d'une cellule de formation en informatique,
- le PAR 4 est vice-recteur chargé de la recherche et des relations extérieures. Il a sous sa tutelle le conseil scientifique qui, entre autres, s'intéresse à l'organisation et au fonctionnement des écoles doctorales.

Les fonctions au sein du Groupe de pilotage ne sont pas liées au poste qu'occupent les professeurs, à savoir, s'ils quittent leur fonction ils gardent leur responsabilité au sein du Groupe de pilotage mais l'on peut malgré tout souligner que c'est parce qu'ils occupent ces fonctions qu'ils ont été choisis.

En effet les postes qu'ils occupent au sein de l'UAM leur permettent d'avoir une vision générale et transversale de l'Institution. Ce sont également des personnes qui ont l'habitude de s'investir dans l'institution, ils ont une longue expérience de gestion.

Par ailleurs, les autorités de l'institution centralisent le pilotage des projets.

Il existe également un service des relations internationales qui est sous la responsabilité du vice-recteur à la recherche et aux relations extérieures. C'est ce service qui assure la gestion de toutes les conventions.

L'UAM est une université de petite taille (326 enseignants et chercheurs) avec une structure administrative et une gouvernance fortes.

Le service des relations internationales sera tout à fait impliqué dans la gestion du programme. Le représentant était présent aux réunions plénières de la formulation.

Le Groupe de pilotage Nord est composé, en majorité, de personnes déjà fortement impliquées dans des programmes de la CUD et connaissant bien la coopération institutionnelle.

- Le coordonnateur a une longue expertise en collaboration avec les universités d'Afrique de l'Ouest, est membre de la CUD et est coordonnateur d'une coopération institutionnelle à l'Université de Ouagadougou ;
- La gestionnaire est membre de la CUD et gestionnaire de la coopération institutionnelle à l'Université de Ouagadougou ;
- Le PAR 1 est membre de la CUD et a coordonné des programmes de recherche et de formation au Burkina Faso et en Guinée Conakry. Il est responsable d'activité dans le programme de coopération institutionnelle à l'Université de Ouagadougou.
- Le PAR 2 a participé à plusieurs missions d'expertise au Bénin.

- Le PAR 3 a une certaine expérience de collaborations dans le domaine de la formation à distance des enseignants en Afrique sub-saharienne, notamment dans le cadre des programmes de l'Agence universitaire pour la francophonie (AUF).
- Le PAR 4 coordonne des programmes de recherche et de formation au Burkina Faso et a été impliqué dans de nombreux projets en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest. Il est responsable d'activités dans le programme de coopération institutionnelle à l'Université de Lubumbashi.

Le secrétariat de la CUD viendra en appui aux deux groupes de pilotage dans la gestion quotidienne du programme.

3.5.1.6 Suivi/évaluation

Les différentes activités qui vont être mises en place pour atteindre les résultats seront prises en charge soit directement par le PAR compétent pour la réalisation de l'activité, soit par des enseignants-chercheurs ou des administratifs du Nord et Sud compétents. Chaque mission réalisée par un PAR ou un pilote d'activité ou un bénéficiaire d'une formation fera l'objet d'un rapport de mission qui sera transmis aux deux équipes de coordination et au secrétariat de la CUD.

L'analyse de ce rapport permettra de voir si l'activité s'est bien déroulée ou si elle nécessite un complément.

Les groupes de pilotage Sud et Nord prévoient de se réunir 4 fois par an de manière séparée. L'Equipe de coordination Sud participera à certaines réunions des groupes de pilotage Nord et vice-versa. Dans la mesure du possible, les réunions des groupes de pilotage pourront se faire quand des représentants du Nord ou du Sud seront présents au Sud ou au Nord. Chaque réunion fera l'objet d'un procès-verbal qui sera transmis à l'autre groupe de pilotage.

Enfin, chaque année le programme fera l'objet d'un rapport annuel rédigé par le Groupe de pilotage Sud avec l'appui du groupe de pilotage Nord.

Enfin, si ce n'est pas prévu par la CUD, les groupes de pilotage pourront décider, s'ils le souhaitent, d'effectuer une auto-évaluation à mi-parcours afin de s'assurer que les activités permettront d'atteindre les résultats prévus.

3.5.1.7 Cadre logique détaillé

UAM	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Le programme AUI contribue à améliorer la performance de l'UAM dans ses trois missions fondamentales (recherche, enseignement, service à la société).	Taux de réussite des étudiants. Volume et qualité de l'insertion des diplômés dans la vie professionnelle. Nombre de projets de recherche en cours. Nombre de publications par an.	Rapport d'activité de la scolarité centrale. Rapport annuel de l'UAM. Rapport du conseil scientifique de l'UAM.	Création d'une structure de suivi des diplômés. Maintien et renforcement de la politique nationale d'appui à l'enseignement supérieur. Stabilité politique au niveau régional.
OS	Dans le cadre de son passage au système LMD, l'UAM améliore la qualité et la pertinence de son enseignement.	Nombre de curricula finalisés selon les standards LMD. Taux de redoublement en licence. Taux d'atteinte de la licence en six semestres. Nombre de doctorats défendus chaque année. Proportion de professeurs A/B.	Rapport d'activité annuel de l'UAM.	Stabilité de l'UAM. Restructuration des services et départements de l'UAM finalisée. Développement et finalisation du programme de création d'infrastructure de l'UAM.
R1	La gestion de la scolarité est pleinement opérationnelle. Le suivi du parcours de tous les étudiants inscrits depuis 2012-2013 est géré par les scolarités centrales et facultaires à partir d'un serveur «étudiants» unique. La création et l'adaptation des horaires de cours sont facilitées par l'usage d'un programme en intranet qui permet gérer la mutualisation des salles de cours.	100% des parcours des étudiants sont disponibles à la scolarité. Tous les étudiants (nouveaux et anciens) sont inscrits et/ou réinscrits dans les scolarités facultaires directement sur le serveur et à disposition de la scolarité centrale mise en réseau intranet. Tous les étudiants ont une adresse courriel UAM sur le serveur « étudiant » et peuvent être contactés par ce moyen pour toute information académique. Toute la mutualisation des salles de cours est gérée par informatique.	Les données comptabilisées et disponibles sur le serveur. Le programme des cours.	Réseau filaire reliant les scolarités est opérationnel. Les scolarités des 6 entités (Facultés et ENS) sont connectées à la scolarité centrale par le réseau filaire ou Wi-Fi (UAM). La scolarité centrale est intégrée au campus central.
	1.1. Acquisition du matériel et mise en route d'un serveur « Miroir » dédié « étudiants ». 1.2. Formation et maintenance du serveur et de la sécurité du système/réseau. 1.3. Implémentation des logiciels : programme d'intranet, d'encodage des inscriptions et d'impression des relevés des notes d'examen. 1.4. Maintenance et formation des utilisateurs de ces programmes.	18 PC, 15 Scan+imprimantes, 12 onduleurs. 1 serveur miroir. 3 missions N/S bisannuelles. 6 missions N/S (NB formation des informaticiens). 2 missions S/N (mi-parcours). 9 missions N/S (NB formation du personnel de la scolarité).	Locaux mis à disposition par UAM. Frais d'équipement. Frais de missions. Frais de missions. Frais de formation. Frais de missions. Frais de formation.	Application des procédures de marché requises. Matériel disponible sur le marché nigérien. Disponibilité des locaux. Stabilité du personnel du service informatique. Disponibilité du personnel du service informatique. Stabilité du personnel du service informatique et du personnel des scolarités.

	<p>1.5. <i>Formation des agents de la cellule d'information et d'orientation (CIO) des étudiants.</i></p> <p>1.6. <i>Suivi des activités du résultat 1 et échange d'expériences.</i></p>	<p>3 missions N/S.</p> <p>6 missions N/S.</p>	<p>Frais de missions.</p> <p>Frais de formation.</p> <p>Frais de missions.</p> <p>Frais de formation.</p>	<p>Stabilité du personnel du service informatique.</p> <p>Disponibilité du personnel.</p>
R2	<p>Les laboratoires pédagogiques sont améliorés et modernisés et ils contribuent à une meilleure qualité de l'enseignement dispensé aux étudiants de premier cycle.</p>	<p>Pourcentage de réalisation des TP par rapport au programme prévu.</p> <p>Nombre d'étudiants par stands de travaux pratiques.</p> <p>Moyenne d'âge des équipements.</p>	<p>Documents des départements ou coordinateurs.</p> <p>Rapports d'activités annuels des départements.</p> <p>Inventaire, factures et bons de livraison.</p>	<p>Disponibilité des infrastructures (nouveaux labos en 2013). Disponibilité continue de l'électricité.</p> <p>Disponibilité des assistants ou de moniteurs.</p> <p>Acceptation de la mutualisation des infrastructures et des équipements.</p>
	<p>2.1. <i>Rationalisation et mutualisation des laboratoires et des équipements.</i></p> <p>2.2. <i>Equipement des laboratoires et achat des consommables.</i></p> <p>2.3. <i>Formation des agents à la maintenance du matériel.</i></p> <p>2.4. <i>Sensibilisation des chefs de département et des doyens au travers du Comité de mutualisation.</i></p> <p>2.5. <i>Réalisation d'un état des lieux intermédiaire et une analyse des besoins en équipement de laboratoires pédagogiques.</i></p> <p>2.6. <i>Suivi des activités du résultat 2 et échange d'expériences sur les méthodes pédagogiques.</i></p>	<p>Arrêté rectoral.</p> <p>Acquisition du matériel.</p> <p>1 Mission N/S.</p> <p>3 Missions de stage S/N pour les techniciens de laboratoire.</p> <p>Atelier organisé par le Comité.</p> <p>1 mission N/S.</p> <p>3 missions N/S.</p> <p>1 mission S/N.</p>	<p>Frais d'acquisition.</p> <p>Frais d'expédition.</p> <p>Frais de missions.</p> <p>Frais de formation.</p> <p>Frais de formation.</p> <p>Frais de mission.</p> <p>Frais de missions.</p> <p>Frais de formation.</p>	<p>Le programme Intra UAM fonctionne.</p> <p>L'UAM met à disposition du personnel qualifié (assistants, moniteurs).</p> <p>L'UAM met à disposition du personnel qualifié (agents de maintenance) et assure la maintenance du matériel acquis et le suivi des inventaires.</p> <p>Les doyens et les chefs de département acceptent le principe de la mutualisation.</p> <p>Disponibilité du personnel.</p> <p>Disponibilité du personnel.</p>
R3	<p>Les étudiants de l'UAM bénéficient d'une information de qualité liée aux différents parcours d'études et d'un meilleur accès à la documentation.</p>	<p>Toutes les bibliothèques de l'UAM sont équipées de postes informatiques fonctionnels et en réseau.</p> <p>Nombre d'heures d'utilisation journalière des postes.</p> <p>Nombre d'étudiants utilisant le service.</p> <p>Fréquence d'utilisation du service par étudiant.</p> <p>Fréquence de consultation des documents.</p> <p>Fréquence et durée de consultation des documents.</p> <p>Etat des lieux sur la diversité des documents.</p>	<p>Rapports de suivi des responsables de salles.</p> <p>Système de comptage des responsables de salles.</p> <p>Compteur de visite sur les pages du site.</p> <p>Suivi informatisé des utilisateurs par le biais de leur identifiant.</p>	<p>L'UAM met à disposition du personnel afin de pouvoir rendre ces salles fonctionnelles pendant un nombre d'heures suffisant.</p> <p>A terme, la bibliothèque centrale est intégrée au campus central.</p> <p>Les étudiants reçoivent dès leur inscription un identifiant qui leur donne accès à l'espace d'information et de documentation de l'UAM.</p> <p>Les étudiants reçoivent dès le premier cycle une formation à</p>

<p>3.1. Connexion informatique et équipement des 7 salles de lecture des bibliothèques qui accueilleront les postes informatiques</p> <p>3.2. Formation du personnel à l'usage, l'entretien et la maintenance des équipements des salles.</p> <p>3.3. Reconfiguration du site web de l'UAM : collecte des données, conception, installation, développement et mise en ligne (formation à la sécurité – portée par activité 1.2.).</p> <p>3.4. Numérisation des ouvrages imprimés essentiels pour l'UAM : identification des ouvrages à numériser, collation des ouvrages ou copies, numérisation et mise en ligne.</p> <p>3.5. Suivi des activités du résultat 3 et échanges d'expérience dans ce domaine.</p>	<p>100 postes informatiques. Mobilier.</p> <p>Formation sur le tas par la cellule informatique de l'UAM. 1 Mission N/S de suivi.</p> <p>Temps de travail du service TICE-UAM.</p> <p>Travail des bibliothécaires, personnel bibliothèque et de la cellule informatique 1 scannersA3 et 6 scanners A4</p> <p>6 missions N/S</p>	<p>Frais d'équipement.</p> <p>Frais de formation. Frais de mission.</p> <p>Frais de personnel.</p> <p>Frais de personnel. Frais d'acquisition.</p> <p>Frais de mission</p>	<p>la navigation web.</p> <p>Les bibliothèques sont trop exigües pour contenir les postes informatiques qui sont désolidarisés des bibliothèques. L'alimentation continue en électricité n'est pas assurée. L'UAM garantit un accès aux postes informatiques au moins 6 jours par semaine, 12h par jour. Des mécanismes existent pour éviter la monopolisation des postes par un usager et permettre l'accès à un plus grand nombre (limitation du temps de connexion).</p> <p>Le personnel formé n'est pas fidélisé. L'UAM met à disposition du personnel de maintenance et d'aide aux utilisateurs.</p> <p>Les différentes facultés et la scolarité mettent à disposition les différentes informations à inclure sur le site.</p> <p>Disponibilité du personnel.</p>
<p>Les étudiants, chercheurs et professeurs de l'UAM disposent d'un meilleur accès aux ressources documentaires</p> <p>3.6. Les ressources documentaires imprimées (manuels de référence et livres spécialisés) sont mises à jour par de nouvelles acquisitions.</p> <p>3.6.1. Inventaire des collections et préparation de listes de livres avec les professeurs et chercheurs.</p>	<p>Les inventaires sont réalisés régulièrement, les listes sont fournies. Le budget consacré à l'achat de livres est atteint.</p>	<p>Nombre de livres dans l'inventaire (titre, dates, etc.), enquête auprès des facultés sur les listes de souhaits, etc.</p>	<p>Un SIGB permet les inventaires, les facultés sont impliquées dans les processus.</p>

<p>3.6.2. <i>Achats des livres et expédition.</i></p> <p>3.7. <i>L'UAM dispose d'un portail documentaire complet regroupant l'ensemble des outils et ressources électroniques documentaires.</i></p> <p>3.7.1. <i>Le SIGB PMB est installé sur un serveur commun et les notices sont encodées. Le catalogue électronique est opérationnel.</i></p> <p>3.7.1.1. <i>Un serveur central est acheté.</i></p> <p>3.7.1.2. <i>Un consultant PMB installe une version correcte, fusionne les catalogues et forme un bibliothécaire-système à l'administration de PMB.</i></p> <p>3.7.2. <i>Des ressources documentaires en Open Access, ou négociées comme telle, sont classées et à disposition de tous à l'UAM : périodiques, références, bases de données et bases de liens.</i></p> <p>3.7.3. <i>Un répertoire institutionnel des thèses et publications de l'UAM est mis en ligne.</i></p> <p>3.7.3.1. <i>Un espace de stockage et consultation avec DSpace est créé pour l'UAM par le bibliothécaire-système.</i></p> <p>3.7.3.2. <i>Un règlement rend obligatoire le dépôt électronique des publications et thèses.</i></p> <p>3.7.3.3. <i>Les anciennes publications et thèses sont scannées.</i></p> <p>3.8. <i>Les bibliothèques facultaires disposent de mobiliers, matériels et fournitures leur permettant d'assurer leurs missions.</i></p>	<p>Le budget consacré à l'achat d'un serveur est dépensé.</p> <p>Le budget consacré au consultant PMB est payé en local.</p> <p>Nombre de ressources et plateformes en ligne, budget de fonctionnement affecté aux besoins informatiques du bibliothécaire-système.</p> <p>Mise en ligne d'un DSPACE UAM, budget de fonctionnement affecté aux besoins informatiques du bibliothécaire-système.</p> <p>Décision des autorités. Nombre de ressources déposées dans le répertoire par le support et/ou les chercheurs.</p> <p>Nombre de ressources scannées.</p> <p>Le budget consacré à la rénovation des espaces et l'achat</p>	<p>Nombre de livres achetés, inventaire lors des missions, statistiques d'usage.</p> <p>Le serveur est installé et opérationnel pour héberger le SIGB.</p> <p>Les heures de prestation facturées, la mise en ligne de PMB, la formation prestée, etc.</p> <p>Le portail avec ces ressources classées, enquête de satisfaction et d'usage auprès des utilisateurs.</p> <p>Nombre de ressources dans le dépôt institutionnel.</p> <p>Information diffusée aux chercheurs et professeurs. Analyse et recherches dans le répertoire électronique.</p> <p>Analyse des ressources anciennes dans le répertoire électronique.</p>	<p>Cet achat est à charge de l'AI sur le budget année 0 de 2013.</p> <p>Le consultant est trouvé (administrateur PMB de l'AUF pressenti)</p> <p>Un portail Web complet est créé, un bibliothécaire-système est affecté à ses mises à jour permanentes.</p> <p>Un portail Web complet est créé, un bibliothécaire-système est affecté à l'administration du dépôt institutionnel.</p> <p>Accord sur l'obligation et volonté des chercheurs.</p> <p>Cet achat est à charge de l'AI sur le R3. Du personnel compétent à cette tâche est mis à disposition par l'UAM.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>3.8.1. <i>Les bibliothèques sont équipées en mobilier : tables, chaises ou bancs, étagères, rénovation des comptoirs d'accueil et de services.</i></p> <p>3.8.2. <i>Les bibliothèques sont équipées en matériel informatique et de reproduction.</i></p> <p>3.8.2.1. <i>Des ordinateurs (avec onduleurs) sont mis à disposition du personnel et des utilisateurs.</i></p> <p>3.8.2.2. <i>Un photocopieur est acheté pour chaque bibliothèque principale. Les besoins supplémentaires au budget annoncé sont couverts par R3.</i></p> <p>3.8.2.3. <i>Une imprimante est achetée pour chaque bibliothèque principale.</i></p> <p>3.8.2.4. <i>Des cartouches d'encre sont achetées pour les photocopieurs et les imprimantes.</i></p> <p>3.8.3. <i>Les bibliothèques disposent de frais de fonctionnement destinés aux petites fournitures : serre-livres, petit-matériel de bureau, signalétique, matériel de réparation des livres (en 2015), etc.</i></p> <p>3.9. <i>Le personnel et les cadres des bibliothèques de l'UAM sont formés à la gestion, la bibliothéconomie et aux TIC</i></p> <p>3.9.1. <i>Une ou des missions N/S de formation des agents de bibliothèque sont réalisées sur les thèmes à convenir : catalo PMB, gestion des collections, accueil et aide documentaire, anglais des bibliothèques, recherche documentaire et Internet, réparation des livres, etc.</i></p> <p>3.9.2. <i>Une ou des missions N/S de formation/coaching des cadres de bibliothèque sont réalisées sur les thèmes à convenir : statistiques et enquêtes de satisfaction, métiers des bibliothèques et management RH, comptabilité, signalétique et gestion des espaces, etc.</i></p> <p>3.9.3. <i>Les bibliothèques disposent de frais de fonctionnement pour faciliter l'organisation des formations : location salle, papeterie, lunch, etc.</i></p>	<p>de matériel est dépensé.</p> <p>Le budget consacré aux achats d'ordinateurs (et onduleurs) est utilisé.</p> <p>Le budget consacré aux achats de photocopieurs est utilisé</p> <p>Le budget consacré aux achats d'imprimantes est utilisé</p> <p>Le budget consacré aux achats de cartouches d'encre est utilisé.</p> <p>Le budget consacré aux achats de petit matériel et au fonctionnement est utilisé.</p> <p>La/les missions de formation sont réalisées (1 en 2014 puis 2 en 2015 et en 2016, chaque fois 8 jours)</p> <p>La/les missions de formation sont réalisées (1 chaque année, 8 jours)</p> <p>Le budget consacré au bon fonctionnement des formations est dépensé et ces dernières se sont déroulées dans de bonnes conditions techniques</p>	<p>Factures, inventaires, statistiques de fréquentation, enquête de satisfaction auprès des chercheurs, etc.</p> <p>Facture des achats en local.</p> <p>Facture des achats en local</p> <p>Facture des achats en local</p> <p>Facture des achats en local</p>	<p>Les projets de rénovation devront être sélectionnés par le PAR R3 local. L'administration de l'UAM facilite les achats en local.</p> <p>Les ordinateurs (et onduleurs) seront à charge de R3.</p> <p>L'administration de l'UAM facilite les achats en local. R3 couvre les besoins budgétaires supplémentaires. L'administration de l'UAM facilite les achats en local.</p> <p>L'administration de l'UAM facilite les achats en local.</p> <p>L'administration de l'UAM facilite les achats en local.</p> <p>Les agents de bibliothèques locales sont invités à suivre les formations en accord avec leurs autorités</p> <p>Les cadres de bibliothèques locales sont invités à suivre les formations en accord avec leurs autorités</p> <p>Les cadres de bibliothèques locales sont invités à suivre les formations en accord avec leurs autorités. Les</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>3.9.4. <i>Une ou des missions S/N sont réalisées pour former les cadres en "immersion" dans nos bibliothèques</i></p> <p>3.10. <i>Les bibliothèques de l'UAM (centrale et facultaire) travaillent en réseau intégré dans une nouvelle organisation plus efficiente</i></p> <p>3.10.1. <i>Une ou des missions N/S de suivi en parallèle aux missions de formations sont réalisées, en particulier pour assurer l'encadrement au démarrage des GT ci-dessous</i></p> <p>3.10.2. <i>Mise en place d'un groupe de travail transversal en vue du développement du prêt inter-bibliothèques au sein de l'UAM, et plus si possibilité</i></p> <p>3.10.3. <i>Mise en place d'un groupe de travail transversal en vue du suivi des normes catalographiques</i></p> <p>3.10.4. <i>Mise en place d'un groupe de travail transversal en vue d'uniformiser les services aux utilisateurs et règlements</i></p> <p>3.10.5. <i>Mise en place d'un groupe de travail transversal en vue de partager les compétences en matière de formation (recherche et méthodologie documentaire) et d'aide aux utilisateurs</i></p> <p>3.10.6. <i>Mise en place d'un groupe de travail transversal en vue de partager les bonnes pratiques en matière de gestion des espaces et collections physiques</i></p> <p>3.10.7. <i>Mise en place d'un groupe de travail transversal en vue de constituer un atelier partagé de réparation</i></p>	<p>La/les missions d'immersion sont réalisées (1 par an, 7 - 10 jours)</p> <p>La/les missions de formation sont réalisées (1 en 2015 et en 2016, chaque fois 8 jours)</p> <p>Le prêt inter-bibliothèques se développe</p> <p>Les notices catalographiques sont correctes</p> <p>Les services sont uniformisés</p> <p>Les formations et l'aide aux utilisateurs sont améliorés et renforcés</p> <p>Les espaces de bibliothèques et collections sont mieux agencés, la signalétique est renforcée, etc.</p> <p>Les ouvrages abîmés sont réparés et remis en circulation</p>	<p>Nombre d'heure de formation et liste des participants, interview des participants, valorisation des apprentissages, etc.</p> <p>Nombre d'heure de participation aux GT, PV de leurs réunions, liste des participants, etc.</p> <p>Nombre de prêts inter-bibliothèques par an</p> <p>Test de recherches d'erreurs dans le catalogue</p> <p>Enquête de satisfaction auprès des utilisateurs et autorités, taux de réduction des incivilités, etc.</p> <p>Enquête de satisfaction auprès des utilisateurs, augmentation des citations dans les thèses, etc.</p> <p>Enquête de satisfaction sur la qualité des espaces et contenus des collections auprès des utilisateurs et des agents de bibliothèques</p> <p>Nombre annuel d'ouvrages réparés, reliés, etc.</p>	<p>infrastructures permettent la réalisation de formations. Les cadres sont sélectionnés par l'UAM en accord avec le PAR R3 belge</p> <p>Les agents de bibliothèques locales sont invités à suivre les formations en accord avec leurs autorités Les bibliothécaires des centres et facultés ainsi que les autorités concernées ont la volonté de travailler ensemble</p> <p>Les bibliothécaires des centres et facultés ainsi que les autorités concernées ont la volonté de travailler ensemble</p> <p>Les bibliothécaires des centres et facultés ainsi que les autorités concernées ont la volonté de travailler ensemble</p> <p>Les bibliothécaires des centres et facultés ainsi que les autorités concernées ont la volonté de travailler ensemble</p> <p>Les bibliothécaires des centres et facultés ainsi que les autorités concernées ont la volonté de travailler ensemble</p> <p>Les bibliothécaires des centres et facultés ainsi que les autorités concernées ont la volonté de travailler ensemble</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<i>des livres et reliures</i>			les autorités concernées ont la volonté de travailler ensemble
R4	Les écoles doctorales sont créées et fonctionnent effectivement.	<p>Nombre d'écoles doctorales créées.</p> <p>Arrêté ministériel portant création des écoles doctorales (ED).</p> <p>Composition du CSP de chaque ED.</p> <p>Nombre et diversité des filières desservies par une école doctorale.</p> <p>Nombre de thèses soutenues par filières.</p>	<p>Rapport d'activités de l'UAM.</p> <p>Copie de l'arrêté.</p> <p>Arrêté rectoral.</p> <p>Rapport d'activités de l'UAM.</p> <p>Rapport d'activités de l'UAM.</p>	<p>Stabilité politique qui permet l'organisation de missions d'encadrement Nord Sud.</p> <p>L'ANAB prend en charge les bourses des doctorants identifiés pour les mois de doctorat exécutés au Niger.</p>
	<p>4.1. <i>Création des écoles doctorales</i></p> <p>4.1.1. <i>Adoption des dispositions légales nécessaires (arrêté ministériel - AM) à la création des écoles.</i></p> <p>4.1.2. <i>Election directeur et membres conseil scientifique et pédagogique (CSP) de chaque ED.</i></p> <p>4.1.3. <i>Election d'un coordonnateur pour chaque champ disciplinaire qui sera membre du CSP.</i></p> <p>4.1.4. <i>Equipped de 3 bureaux et une salle de réunion.</i></p> <p>4.2. <i>Réalisation de 14 thèses de doctorat</i></p> <p>4.3. <i>Réalisation de 2 formations en anglais scientifique pour doctorants et enseignants-chercheurs</i></p> <p>4.4. <i>Traduction d'articles scientifiques en anglais</i></p> <p>4.5. <i>Soutien à la publication des articles scientifiques</i></p> <p>4.6. <i>Contribution à des congrès et séminaires scientifiques (abstract accepté).</i></p> <p>4.7. <i>Mission d'appui à des activités transversales (rédaction scientifique, méthodologies de la recherche, etc.) et suivi du résultat 4</i></p> <p>4.8. <i>Réalisation d'une formation à la réponse à proposition de projets de recherche</i></p>	<p>Proposition d'un texte d'AM.</p> <p>Organisation des élections.</p> <p>Organisation des élections.</p> <p>Pour les 3 bureaux : 3 bureaux et 9 chaises. Pour la Salle de réunion : 20 chaises et une table circulaire. 3 kits ordinateur ; 1 photocopieur.</p> <p>Bourses pour 14 doctorants pour séjour en Belgique 4 mois/an, en moyenne.</p> <p>2 missions de formations N/S.</p> <p>42 articles à traduire par un bureau de traduction.</p> <p>30 articles publiés dans des revues payantes. Présentation d'une contribution par chaque doctorant (9).</p> <p>7 Missions dont 4 S/N et 3N/S d'encadrement et de participation à la soutenance des thèses.</p> <p>Une Mission N/S.</p>	<p>Frais de préparation.</p> <p>Frais de secrétariat.</p> <p>Frais de secrétariat.</p> <p>Locaux mis à disposition par UAM. Coût des équipements.</p> <p>Frais de bourses pris en charges par projet et l'ANAB. Frais de recherche.</p> <p>Frais de missions. Frais de formation. Frais de traduction.</p> <p>Frais de publication pour 30 articles. Frais de déplacement et de séjour pour 9 missions. Frais de fonctionnement. Frais de missions.</p> <p>Frais de mission.</p>	<p>Stabilité politique et appui du gouvernement à la stratégie de l'UAM</p> <p>Processus électif sans faille</p> <p>Processus électif sans faille</p> <p>Application des procédures de marché requises. Matériel disponible sur le marché nigérien. Disponibilité des locaux. Enveloppe financière de l'ANAB suffisante pour couvrir les 14 boursiers et critères de l'ANAB correspondent à ceux du projet. Disponibilité des formateurs en anglais scientifique. Disponibilité d'un bureau de traduction spécialisé de qualité. Opportunités de publications. Opportunités de congrès de qualité.</p> <p>Retards dans la finalisation des thèses.</p> <p>Disponibilité du personnel.</p>

3.5.1.8 Budget détaillé pour 2014

BUDGET TOTAL	UAM	R1	R2	R3	R4	COORD	TOTAL
	BUDGET 2014 en EUR	scolarité	labo pédag.	accès à la doc.	écoles doct.		
	B.INVESTISSEMENT	54.967,02	103.006,00	66.400,00	17.000,00	0,00	241.373,02
	C.FONCTIONNEMENT	350,00	12.500,00	12.100,00	11.500,00	0,00	36.450,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	1.200,00	0,00	600,00	1.800,00
	E.BOURSES	0,00	6.408,00	0,00	44.664,00	0,00	51.072,00
	F.DEPLACEMENT	4.000,00	2.000,00	4.000,00	8.000,00	2.000,00	20.000,00
	G.SEJOUR	6.112,00	2.084,00	5.766,00	10.812,00	2.880,00	27.654,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	1.750,00	0,00	0,00	1.750,00
	TOTAL	65.429,02	125.998,00	91.216,00	91.976,00	5.480,00	380.099,02
						FA max 10%	38.009,90
						TOTAL TC	418.108,93
						TOTAL DISPO	410.506,94

BUDGET BELGE		Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique
		B.INVESTISSEMENT	0,00	103.006,00	0,00	0,00	0,00
	C.FONCTIONNEMENT	0,00	12.000,00	9.600,00	0,00	0,00	21.600,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	E.BOURSES	0,00	5.408,00	0,00	40.664,00	0,00	46.072,00
	F.DEPLACEMENT	4.000,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00	12.000,00
	G.SEJOUR	6.112,00	2.084,00	5.766,00	10.812,00	2.880,00	27.654,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	1.750,00	0,00	0,00	1.750,00
	TOTAL	10.112,00	124.498,00	20.116,00	54.476,00	2.880,00	212.082,00
						FA 2 %	7.601,98
						TOTAL BEL	219.683,98

BUDGET LOCAL		Local	Local	Local	Local	Local	Local
		B.INVESTISSEMENT	54.967,02	0,00	66.400,00	17.000,00	0,00
	C.FONCTIONNEMENT	350,00	500,00	2.500,00	11.500,00	0,00	14.850,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	1.200,00	0,00	600,00	1.800,00
	E.BOURSES	0,00	1.000,00	0,00	4.000,00	0,00	5.000,00
	F.DEPLACEMENT	0,00	0,00	1.000,00	5.000,00	2.000,00	8.000,00
	G.SEJOUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	55.317,02	1.500,00	71.100,00	37.500,00	2.600,00	168.017,02
						FA max 8%	30.407,92
						TOTAL LOC	198.424,94

3.6 BURUNDI

3.6.1 Université du Burundi (UB)

OG

Objectif global

L'Université du Burundi retrouve une place proéminente dans l'enseignement supérieur à l'échelle régionale et au-delà.

OS

Objectif spécifique

La mise en œuvre de la réforme à l'UB contribue à la dispense d'enseignements de qualité qui répondent aux besoins actuels et futurs du pays et de la région.

Résultat attendu 0

Les ressources mobilisées et le savoir-faire pour la mise en œuvre du partenariat sont optimisés, utilisés et gérés de manière efficiente.

R1

Résultat attendu 1

Les services administratifs et des filières de formation de l'UB sont restructurés pour mettre en œuvre le plan stratégique de l'UB.

R2

Résultat attendu 2

Des mécanismes d'assurance qualité (AQ) sont appliqués progressivement à tous les échelons de l'UB.

R3

Résultat attendu 3

La communication interne et externe est intégrée dans l'accomplissement des trois missions de l'UB.

R4

Résultat attendu 4

L'école doctorale offre structurellement des formations de pointe pour l'UB et la région.

R5

Résultat attendu 5

Les TIC et les ressources documentaires répondent et servent la mise en œuvre du BMD et de la recherche.

3.6.1.1 Stratégie d'intervention

Comme le précisait le rapport d'identification, « Le problème focal (...) a été formulé comme étant **la qualité des enseignements**'. La qualité devant être comprise comme une problématique reflétant différents aspects tels que ceux liés à la nature des enseignements (pertinence), à la forme et aux modes de transmissions (pédagogie), à ceux d'accessibilité (enseignants et infrastructures) ». Dès lors, toujours, en conformité avec le rapport d'identification, « les leviers de développement institutionnels qui ont été privilégiés sont : i) la **planification** pour accompagner la **réforme** ; ii) le contrôle de **qualité** pour soutenir une **culture d'excellence** ; iii) la **communication** pour l'ouverture ; iv) l'accès à la **formation doctorale** pour rétablir le lien opérationnel entre la recherche et l'enseignement ; et v) le soutien aux **technologies** de communication qui servent les trois missions de l'université (...). Après avoir formulé l'objectif spécifique [OS] comme étant '**La mise en œuvre de la réforme à l'Université du Burundi contribue à la dispense des enseignements de qualité qui répondent aux besoins actuels et futurs du pays et de la région**', cinq résultats ont été formulés en ayant soin de tenir compte de leur cohérence et convergence vers l'OS ». La formulation a conservé, pour ces cinq résultats, la même forme qu'au terme de la phase d'identification, à l'exception d'une légère reformulation du premier et du quatrième résultat, et de l'ajout d'un résultat « zéro », transversal, visant le pilotage général du S1.

Résultat 0 : Les ressources mobilisées et le savoir-faire pour la mise en œuvre du PAI sont optimisés, utilisés et gérés de manière efficiente

Depuis la phase d'identification, un résultat « zéro » a été ajouté à la stratégie d'intervention. L'atteinte de ce résultat relèvera de la responsabilité principale des autorités de l'UB, et des équipes de coordination conjointes. Il est formulé de la manière suivante : « **les ressources mobilisées et le savoir-faire pour la mise en œuvre du PAI sont optimisés, utilisés et gérés de manière efficiente** ». Ses IOV (dont l'avancement sera mesuré grâce aux rapports de suivi / évaluation rédigés dans le cadre du S1) comprennent la mobilisation de ressources humaines et matérielles correspondant aux différents objectifs et résultats attendus, ainsi que le respect du calendrier d'exécution du partenariat par les différentes parties. Son atteinte repose sur deux hypothèses : la poursuite et le développement des relations de **bonne entente** existant entre les différents intervenants, et l'existence de **synergies** possibles avec d'autres partenaires et bailleurs de fonds. Le secteur de l'enseignement supérieur étant, en effet, peu courtisé par les partenaires internationaux au Burundi, les modestes moyens mis en œuvre par la CUD dans le cadre du S1 (et, dans une mesure comparable, par les collègues du VLIR) ne permettent bien évidemment pas de répondre à tous les besoins exprimés par l'Université du Burundi ; des synergies sont donc souhaitables et souhaitées.

Résultat 1 : Les services administratifs et des filières de formation restructurés avec l'appui des services compétents contribuent à la mise en œuvre du plan stratégique de l'UB

La stratégie d'intervention n'a pas été modifiée. Les justificatifs énoncés dans le rapport de la mission d'identification sont toujours valables. Le résultat 1 s'inscrit tout à fait dans la ligne de la volonté exprimée par le gouvernement et visant à **réformer l'enseignement supérieur** du Burundi en vue de l'adapter aux exigences de **bonne gouvernance** et **d'efficience**. Par ailleurs, le résultat 1 est en conformité avec la 4^{ème} orientation du plan stratégique de l'UB, à savoir : « *l'amélioration de la gouvernance universitaire, de l'organisation, du système de gestion et de planification de l'Université du Burundi* » (p.24). Il convient d'ajouter aussi la nécessité de se conformer à la nouvelle Loi organisant l'enseignement supérieur de décembre 2011 ainsi que les **exigences du système BMD**, en ce qui concerne la gestion administrative, la gestion des enseignements et des parcours académiques. La principale innovation concernera l'utilisation des **TIC** dans tous les secteurs de gestion évoqués ci-dessus.

Résultat 2 : Des mécanismes d'assurance qualité (AQ) sont appliqués progressivement à tous les échelons de l'UB

Sauf quelques détails dans la formulation exacte des IOV, la stratégie d'intervention pour le résultat 2 demeure telle qu'au sortir de la phase d'identification. L'indicateur relatif au classement IUCEA a été remonté au niveau de l'OS, le résultat 2 relatif à la *qualité* de l'enseignement ne pouvant être assimilé à la seule question du classement de l'UB face à d'autres universités de la sous-région. Dans le cadre de la **mise en place d'une démarche d'assurance-qualité**, l'intervention dans le cadre du S1 entend viser tous les outils d'une telle démarche, mais en identifiant des **filières pilotes** (qui pourront ensuite être reproduites, puis généralisées à plus long terme), plutôt qu'avancer de façon exhaustive dans un nombre limité d'outils. Dès lors, le fait que ce résultat se décline en de nombreuses activités ne doit pas être considéré comme un excès d'ambition mais comme une **stratégie raisonnée** de mise en place d'une nouvelle démarche par essais successifs.

Résultat 3 : La communication interne et externe est intégrée dans l'accomplissement des trois missions de l'UB.

L'UB est peu connectée avec le monde, que ce soit au niveau national, international et même à l'intérieur de sa propre communauté. Le R3 a pour but de rattraper le retard pris en **améliorant la communication** interne et externe dans le cadre des 3 missions (enseignement, recherche, service à la société) et d'offrir ainsi une plus grande **ouverture** à l'UB. L'UB vient de créer un Service Communication qui sera doté de 3 personnes (1 chef de service et deux assistants). Il s'agira tout d'abord de former ces personnes et de leur fournir du matériel pour commencer à travailler, à créer leur réseaux de relations dans les divers campus (pour la communication interne) et à l'extérieur (médias) et ainsi développer des contenus journalistiques et informatifs à même d'intéresser tous les publics de la communauté universitaire (étudiants, administratifs, académiques) et les publics externes (médias et grand public). Ce service de communication ainsi formé devrait faire bouler de neige et créer et développer des supports de communication et d'information à destination de ses publics cibles (mise en place d'un système de communication intégré - interne, interinstitutionnel, etc., **appuyé par les outils TIC**) :

- Le grand public, les médias, les étudiants, la communauté internationale via le **site web**.
- Les publics internes (étudiants, personnels administratifs et académiques) via **l'intranet**, et le développement et/ou amélioration de **supports papiers** (magazine de l'Université, guide étudiant, etc.).
- Publics interne et externe avec la création d'une **radio** (Ex : bulletins d'informations à destination des étudiants et personnels ; émissions de vulgarisation scientifique pour le grand public).

Ce résultat comprend de très nombreuses activités en **synergie** avec d'autres, telles que R1 (appui au plan stratégique via sa diffusion), R4 (Aide à l'amélioration de la revue « recherche » de l'UB), R2 et R5 (appui informatique, notamment pour le développement de l'Intranet (fiches de procédure pour la qualité ; développement de la fibre optique pour les TIC).

Résultat 4 : L'École doctorale offre structurellement des formations de pointe pour l'UB et la région

Ce résultat vise à mettre en place **de manière structurelle** une **Ecole Doctorale (ED)** au sein de l'UB, pour lui permettre de se consolider en termes de **recherche** et d'enseignement (renforcement du personnel académique et relève académique) et de se déployer à l'échelon **régional** dans le contexte des Grands Lacs et de l'East African Community. Cette ED est axée sur les **sciences naturelles et de la vie** et sur les **sciences humaines et sociales**, en liaison avec des centres et unités de recherche existants au sein de l'UB, et des **partenariats** locaux, régionaux et internationaux (dont des PFS et PRD ; cf. infra). Elle comporte deux volets principaux en termes d'activités : (a) l'offre de **parcours** de formation doctorale (les activités de formation proprement dites), et (b) la conception et l'accompagnement de **projets** ciblés de recherche doctorale¹².

Le résultat a été reformulé pour mieux refléter le fait que le socle d'activité est spécifiquement **l'offre de formations doctorales** s'inscrivant dans la durée. La mise en œuvre de ce R4 s'accompagnera d'événements publics et nécessitera différentes formes de **communication** interne et externe (R3). Il devra également s'appuyer sur les **TIC** et **ressources documentaires** (en particulier les ressources électroniques) renforcées via le R5.

Résultat 5 : Les TIC et les ressources documentaires répondent et servent la mise en œuvre du BMD et de la recherche.

Le résultat 5, relatif aux TIC et aux ressources documentaires, ne doit pas se confondre ou se limiter au seul renforcement du (nouveau et en besoin de développement, mais déjà fonctionnel et apprécié) service informatique de l'UB. Tout comme le résultat 3 lié à la communication de l'UB, ce résultat est en **synergie** très forte avec les autres axes du S1. Le choix a toutefois été fait de ne pas concentrer toutes les activités touchant aux TIC dans ce seul résultat afin de ne pas déformer son rôle et sa fonction dans l'ensemble de la stratégie d'intervention.

Par ailleurs, dès lors que des perspectives, réelles mais non encore confirmées au moment de la rédaction de ce document, existent quant à la poursuite à l'UB d'une activité du *Pool d'experts Ressources documentaires (PERD)*, le choix a été fait de distinguer les activités et moyens touchant aux RD et relevant *stricto sensu* du S1, de ceux attribués à l'intervention ultérieure éventuelle du PERD (cf. infra).

¹² Un document synthétique résumant la démarche de création d'une école doctorale à l'UB selon un modèle en trois niveaux d'intervention est annexé au présent document (annexe 2).

3.6.1.2 Développement institutionnel

La stratégie d'intervention vise le **renforcement institutionnel** de l'UB, en adéquation avec son **plan stratégique**, et avec la récente loi portant réforme de l'enseignement supérieur au Burundi (décembre 2011). Si des références sont faites, dans le cadre de ce document, à des initiatives ciblant plus précisément l'enseignement ou la recherche (comme par exemple des PRD/PFS tels que financés par la CUD également), c'est à la fois parce que certaines de ces activités constituent la **continuité** de projets précédemment appuyés par le programme de coopération universitaire institutionnelle, et parce que le nombre extrêmement **restreint** de partenaires internationaux finançant l'enseignement supérieur au Burundi, et l'UB en particulier, rend nécessaire une démarche de synergie et de complémentarité avec d'autres interventions ciblant ce même destinataire.

Résultat 1

Le Résultat 1 comprend deux composantes :

1. *Le renforcement du service chargé de la planification, des études et des statistiques*, afin de le doter de capacités matérielles et de ressources humaines nécessaires, pour qu'il soit capable de jouer son rôle de planification des actions, de gestion de bases de données, de source d'informations et de données pour les utilisateurs internes et externes.
2. *L'amélioration de la gouvernance*. Il s'agit ici de développer pour l'Université du Burundi les capacités de gestion de ses ressources humaines et matérielles afin de réduire les pertes de temps, la durée souvent trop longue du traitement des dossiers, les cas de fraudes, etc. L'amélioration de la gouvernance doit aussi avoir comme effet un accès plus facile et plus transparent aux informations et données de l'institution.

La mise en œuvre des actions prévues dans ces composantes permettra donc à l'Université du Burundi de disposer **d'outils de gestion administrative et académique** ainsi que de ressources humaines qualifiées pour une gestion **efficace**. De fait, la mise en œuvre du **système BMD** et la massification des effectifs exigent que l'université rénove son système de gestion par l'utilisation de l'informatique et des logiciels adéquats pour gérer des situations de plus en plus complexes et denses. Le Résultat 1 constitue donc un volet important pour le développement des **capacités institutionnelles** de l'Université du Burundi.

Résultat 2

Le résultat 2 constitue l'expression de la volonté de l'UB de **renforcer sa capacité institutionnelle** à l'échelle du Burundi mais également de la **sous-région**, et plus généralement au niveau international. Il entend à la fois **sensibiliser** le personnel de l'UB à la définition et à l'importance d'une démarche d'assurance qualité (au delà de la seule question des mécanismes d'évaluation), favoriser la mise en place **du service en charge de cette assurance qualité** et en assurer la **formation** et l'équipement en ressources humaines et matérielles, et créer les outils nécessaires à l'entrée de l'UB dans cette démarche. Enfin, ce résultat entend mettre l'accent sur **l'utilisation de la démarche qualité** pour favoriser l'adéquation entre l'offre de formation proposée par l'UB et les demandes en matière d'emploi à l'échelle nationale, une priorité identifiée par le gouvernement burundais.

Résultat 3

Via des formations ciblées, ce résultat a pour but d'améliorer la **culture de l'information** chez les personnes qui serviront de « Relais-Infos » dans les divers campus et qui aideront le service chargé de la communication à fournir une information juste et dans des délais rapides, et par extension à toute l'UB. Les personnes travaillant au service de la communication et leurs relais pourront ainsi eux-mêmes former d'autres personnes, créer par exemple un réseau au niveau des chercheurs afin d'améliorer la **promotion de la recherche** (on pense ici notamment aux travaux sur le riz, le *stevia* et les pleurotes) et bien sûr la **vulgarisation** de certains de ces travaux. Pour ce qui est de la **promotion** de l'enseignement, les relations de l'UB avec l'IUCEA et la CEPGL constitueront un axe privilégié. Si cela s'avère possible, les étudiants du MA en journalisme (soutenu par un PFS, anciennement UB04 sous le P3) seront intégrés à ce résultat par une activité visant la création d'une radio universitaire, qui leur permettra également d'intégrer une formation/stage utile à leur cursus. Enfin, le résultat entend promouvoir des **formations à distance**, et de la **formation continue** existante, à destination du public externe dans le cadre de la mission de **service à la société** encore assez embryonnaire à l'UB.

Résultat 4

La création de **l'école doctorale** elle-même constitue un **développement institutionnel**. Elle permettra à l'UB d'offrir l'ensemble du **cycle BMD**, de diplômer directement des **docteurs**, de **renforcer son staff** académique (planification de recrutements académiques), de **renforcer son statut** à l'échelon régional, d'impliquer à la fois des académiques seniors et juniors en son sein, et de consolider certains de ses centres et **équipes de recherche**. De par sa nature même, ce résultat touche à l'enseignement (de 3^{ème} cycle) et à la recherche (doctorale). En ce qui concerne le volet recherche, il est de saine logique que le S1 contribue au financement d'un

nombre limité de doctorants (pour les mobilités Sud-Nord) suivant par ailleurs le parcours complet de formation doctorale UB, tandis qu'un nombre aussi élevé que possible de doctorants financés par d'autres sources (PRD, PFS, VLIR, autres basés à l'UB, autres basés dans la région, etc.) suivront également tout ou partie de la formation doctorale. Les bourses de doctorat, en nombre modeste, financées par le S1 serviront dès lors de **programmes pilotes** permettant le développement ultérieur de l'école doctorale dans **d'autres filières** de formation que celles initialement ciblées, et fourniront également une carte de visite à l'UB pour susciter davantage de collaborations à l'échelle sous-régionale et internationale.

Résultat 5

Le renforcement des TIC et des ressources documentaires constitue sans conteste **une des clés du développement institutionnel** de l'Université. Alors qu'il y a quelques années à peine, on évoquait le « **désenclavement** » de l'UB, un terme qui témoignait de son dénuement à cet égard, celle-ci est désormais dotée d'une bibliothèque dont l'informatisation est reconnue comme exemplaire, d'un service informatique dont la qualité des techniciens est vantée à l'échelle de la sous-région (dans le cadre des activités Universi-TIC notamment, cf. rapports d'activités dans le cadre du P3), et sur le point d'accéder, par la fibre optique, à des débits de connexion réseau bien plus élevés, qui faciliteront son développement.

C'est la raison pour laquelle ce résultat vise à la fois la mise en place et le développement du **réseau intranet et internet** (y compris dans le cadre de synergies serrées avec R3), **l'équipement du service informatique** lui-même en ressources humaines et matérielles, et la **sensibilisation** des différents acteurs de l'UB (enseignants, étudiants, personnel administratif, etc.) aux enjeux des TIC.

3.6.1.3 Durabilité

De par les nouvelles lois et règlements régissant l'Université du Burundi, les **structures institutionnelles** et les services de l'UB sont progressivement mis en place en fonction des exigences des Réformes de Bologne. Les résultats prévus dans le cadre du nouveau partenariat seront réalisés au sein des structures **déjà existantes** au sein de l'UB. Ex. Le service chargé de la planification, des études et des statistiques (R1) ; la direction de l'Assurance Qualité (R2) ; le Secrétariat Général (SG) de l'UB ayant en son sein un service de communication (R3) ; un service informatique (R5) dépendant également du SG, ainsi que la Bibliothèque de l'UB dépendant hiérarchiquement de la Direction de la Recherche et de l'innovation (R5). Pour la nomination des **PAR**, le choix de la plupart d'entre eux a été justifié par le fait qu'ils sont en même temps responsables de ces services ou directions. Même s'ils venaient à changer, les structures qu'ils dirigent resteront en place, ce qui assure la durabilité de l'intervention.

Résultat 1

Les effets des actions qui seront menées dans le cadre du Résultat 1 sont inévitablement appelés à durer. Les **outils et les pratiques de gestion** qui seront développés continueront à être mis en œuvre après le projet par le personnel de l'Université qui aura été formé. Ceci suppose évidemment la **stabilité** de ce personnel et la mise en place d'un **système d'évaluation systématique des performances**. Une des tâches du service chargé de la planification sera donc de mettre en place de **nouveaux outils d'évaluation**, en synergie avec le département en charge du personnel.

La controverse relative au type de logiciel à développer dans le cadre de l'accompagnement informatique de la gouvernance universitaire (Logiciel Scolarix vs. développement d'une solution logicielle propre à l'UB) sera tranchée rapidement et en tenant compte des contraintes techniques afin de permettre une allocation efficiente des ressources disponibles dans le cadre du S1.

Résultat 2

La mise en place d'un processus de suivi de l'assurance qualité, et du service chargé de ce suivi, est inévitablement un **processus de long terme**, dont l'ampleur en termes de moyens et de durée dépasse de loin les six années du présent partenariat. L'intervention de la CUD dans le cadre de ce projet n'a pas d'autre ambition que **d'appuyer le démarrage** d'un service considéré comme indispensable par l'UB et par le Burundi (cf. loi sur la réforme de l'enseignement supérieur), et qui est appelé à se maintenir et à se développer à l'avenir. La participation de l'UB à différents **réseaux** interuniversitaires internationaux dans le cadre sous-régional (RIGL, EAC, etc.) ou au-delà, tend à renforcer la pertinence de ce service au delà de ce partenariat. De même, les réflexes de sensibilité de la communauté universitaire à la culture de l'assurance qualité, que le programme de partenariat entend contribuer à lancer, devront s'inscrire dans une longue durée, comme tout **changement de culture** dans une organisation telle que l'UB. La création d'une direction de l'assurance qualité par l'UB, et sa

dotation en ressources humaines ne dépendant pas directement du S1, constituent autant d'éléments parlant en faveur d'une durabilité de ce résultat et de ses effets à l'Université.

Résultat 3

Tout ce qui a trait au développement et à l'écriture de contenus sur les supports existants de la communication (site web, revue) et le graphisme (pour le web du moins car le site est généré via Joomla) ne devrait pas nécessiter de moyens financiers supplémentaires. Il en va de même pour tout ce qui a trait à la nomination des « relais-Infos » dans les facultés et services et leur collaboration, ou à la formation continue pour insérer les contenus sur le site web (si elle est faite en interne). Le partenariat entend **faciliter le démarrage d'une nouvelle culture de la communication** au sein de l'UB, qui mettra du temps à se généraliser mais repose d'ores et déjà sur des actions concrètes de l'UB (création du service, ressources humaines, etc.), et dont les effets continueront à s'exprimer sur le très long terme. L'UB est sensibilisée déjà à l'engagement d'une personne qui sera chargée du développement de **l'intranet**, à l'impression de **guides destinés aux étudiants**, à la maintenance et à l'évolution de la **radio**. De par ses fonctions, le PAR local (R3) dispose de toutes les prérogatives nécessaires à l'engagement de ces ressources humaines.

Résultat 4

L'école doctorale sera **'prise en mains'** de différentes manières par l'UB et son staff académique, en particulier : (1) des collègues de l'UB seront associés à chacun des enseignements dispensés (co-enseignement) ; à l'horizon 2017-2018, l'objectif est que certaines des formations soient entièrement assurées par des collègues burundais ; (2) la sélection des candidats sera opérée au sein de l'UB ; (3) l'UB assurera la promotion interne et externe de l'ED et de ses activités ; (4) chaque projet doctoral impliquera un co-promoteur Sud ainsi qu'un autre membre Sud (UB ou région) du comité d'accompagnement ; (5) les domaines thématiques prioritaires seront définis au sein même de l'UB ; (6) les séjours Sud-Nord seront limités en durée et en nombre ; (7) les jurys de thèse se tiendront à l'UB, et le diplôme sera délivré par l'UB ; (8) l'UB (via la Direction de la Recherche et de l'Innovation) prendra en charge financièrement les frais de recherche locaux ; (9) l'UB limitera significativement la charge d'enseignement des assistants-doctorants, tout en conservant leurs conditions de salaire.

Les règlements de l'école doctorale et du doctorat, ainsi que la séquence des activités et leur pilotage, refléteront cette **préoccupation de durabilité**. En ce qui concerne les séjours S-N au-delà de 2019, nous proposons une prise en charge locale selon des modalités à convenir (gouvernement, etc.), et/ou la recherche de financements complémentaires, tout en conservant le système de séjours assez brefs (max. 3 mois chacun).

Résultat 5

Les perspectives de durabilité pour le résultat TIC et ressources documentaires doivent encore être développées, mais reposent d'ores et déjà sur des **acquis** ; ainsi, la participation des bailleurs de fonds internationaux au financement de la **bande passante** pour l'accès satellitaire internet de l'UB, qui couvrirait initialement la totalité du budget nécessaire, n'est plus que d'environ 50%, l'université prenant elle-même en charge, sur son budget, la moitié restante. De même, l'UB a mené une démarche systématique **d'engagement du personnel informatique** initialement recruté dans le cadre des partenariats CUD ; ainsi, alors qu'un sursalaire (pris en charge par les partenaires internationaux) demeure nécessaire à l'heure actuelle pour parvenir à garder à l'UB les « compétences rares » que constituent les informaticiens sur le (très restreint et donc très compétitif en raison d'une forte présence internationale) marché burundais, on constate néanmoins 1) que ce sursalaire ne fait aujourd'hui que s'ajouter à un salaire pris en charge par l'UB, et 2) qu'un travail de création d'un **statut spécifique du personnel informatique** à l'UB est en cours. Ce statut légal spécifique permettrait à l'UB d'assurer à son personnel informatique un barème salarial distinct du reste de la fonction publique et correspondant aux prix du marché. Par ailleurs, le personnel informatique, de plus en plus nombreux, a suivi plusieurs formations, notamment relative au développement du réseau de fibre optique, qui dotent l'université d'une **capacité propre de développement** dans ce secteur nouveau et indispensable.

En conclusion, déjà au cours du S1, l'UB prévoit de se doter de budgets propres pour le fonctionnement des services nouvellement créés, et chargés implicitement des différents résultats à atteindre dans le S1. Au bout de six ans, les différents programmes de formation de personnel prévus dans le cadre des différents résultats devraient avoir **produit des compétences permettant la poursuite** des actions initiées au cours du S1.

3.6.1.4 Complémentarités et synergies

Si le Burundi est parfois qualifié d'orphelin de l'aide au développement (c'est à dire qu'il n'attire pas une quantité importante de financements internationaux d'aide publique au développement), son secteur spécifique de l'enseignement supérieur se caractérise par une **absence** plus importante encore de partenaires internationaux. Si l'on excepte les bailleurs de fonds non membres de l'OCDE, sur lesquels on dispose de peu d'information (la

Chine a ainsi financé un Institut Confucius à l'UB, certains pays arabes financent des projets spécifiques, etc.), **en dehors de la CUD, ce sont essentiellement le VLIR et la France qui sont présents** à l'UB.

Le **VLIR** achève la première phase de son programme d'appui institutionnel ; la mission d'évaluation de cette première phase a eu lieu, et la préparation d'une éventuelle deuxième phase, plus importante en volume financier, est actuellement en cours. A l'heure de la rédaction de ce document, la tendance semble plutôt positive, mais rien d'officiel n'a encore été décidé, d'autant que, sauf changement majeur lié au contexte volatil du financement de la coopération universitaire au développement en cette période, la procédure au VLIR se fera sur une logique de compétition entre différents partenariats. Si néanmoins les financements belges se poursuivaient des deux côtés de la frontière linguistique, les relations entre les deux équipes sont d'ores et déjà établies et cordiales ; les représentants du VLIR étaient ainsi invités aux réunions du groupe de pilotage de la CUD dans le cadre du P3, et vice et versa ; l'EC Nord de la CUD était présente lors de la mission d'identification du VLIR pour la première phase de son intervention ; des contacts ont pu être pris à Bujumbura entre le gestionnaire Nord et le groupe de pilotage du VLIR en mission dans le cadre de l'évaluation de la première phase, etc. Dans ce cadre, de très nombreuses **pistes de synergies** ont déjà été identifiées, notamment en matière de gouvernance universitaire, de TIC, de formation doctorale et de ressources documentaires.

Des contacts ont été pris avec l'ambassade de Belgique à Bujumbura, à propos de financements complémentaires du partenariat dans le cadre du **fonds commun pour l'éducation**, un fonds multi-bailleurs dont une fraction pourrait être consacrée à l'enseignement supérieur, et permettrait des investissements structurels dans **l'infrastructure** de l'Université. Afin d'augmenter la probabilité d'obtenir de tels moyens, une **action concertée avec le VLIR** est envisagée. Après le démarrage du partenariat, des initiatives seront prises afin de monter un projet conjoint.

Par ailleurs, la coopération belge au développement, par l'intermédiaire de la CTB, est en train de revoir son programme d'allocation de bourses. Celles-ci ne seront plus destinées à des programmes de formation universitaire de second ou de troisième cycle, mais à des activités de formation continue destinées aux fonctionnaires publics burundais. Les enseignants de l'UB relevant de cette catégorie, des perspectives pourraient être développées, mais doivent encore faire l'objet de discussions plus approfondies avec l'ambassade de Belgique et la CTB.

En ce qui concerne les autres activités de la CUD, les PAR Nord et Sud ont reçu copie des **six pré-projets de PRD/PFS sélectionnés par la CUD** et organisés en partenariat avec l'UB. Ils ont ainsi la possibilité d'être attentifs aux synergies qui pourraient être développées à cet égard ; en particulier, le résultat 4 dédié à l'école doctorale constitue un socle sur lequel pourrait se greffer un volet recherche et/ou formation méthodologique présent dans la plupart des pré-projets en question. Les prochains PRD/PFS qui seraient financés par la CUD au Burundi seront dès lors **systématiquement impliqués** dans les activités menées dans le cadre du partenariat. En tous les cas, un PFS déjà en cours depuis l'année dernière (**master en journalisme**), qui constitue la continuation d'une activité initiée dans le cadre du P3, fait déjà l'objet d'étroits contacts pour développer des actions conjointes (not. avec le résultat 3 et les activités du service de communication, et avec le résultat 4 et la formation doctorale).

Par ailleurs, diverses synergies seront développées entre les différents résultats du partenariat eux-mêmes, en particulier :

Résultat 1

Le Résultat 1 est tout à fait complémentaire de tous les autres résultats. La mise en œuvre des actions de ce résultat facilitera l'atteinte des objectifs des résultats 2 et 3. La mise en œuvre de **l'Assurance Qualité** nécessitera l'amélioration de la gestion des personnels et des parcours académiques, ainsi que la disponibilité de données actualisées sur la situation administrative et académique des enseignants, des étudiants et des enseignements. Les actions qui seront menées dans le cadre du résultat 1 permettront aussi l'amélioration de la **communication** interne et externe de l'Université du Burundi, grâce à un service de planification efficace, capable de récolter des données et des informations, de les organiser et de les mettre à la disposition des utilisateurs. Le résultat 5 qui concerne le développement des **TIC** est tout à fait en phase avec le Résultat 1, puisque l'utilisation des outils informatiques notamment est une voie obligée pour l'amélioration de la gestion des services et des enseignements.

Résultat 2

La diffusion de la Charte Qualité (par voie électronique et sous forme imprimée) se fera en collaboration avec le **résultat 3**, de même que la **diffusion** des tableaux de bord et la réalisation de l'auto-évaluation de l'Université. Notons que ces démarches en faveur de la qualité correspondent au principe de **bonne gouvernance** universitaire, et seront donc l'objet de contacts étroits avec le résultat 1 du partenariat.

Résultat 3

Nous pensons développer la création d'une radio d'info d'ici la 3^{ème} année et pensons demander d'intégrer les **étudiants en journalisme** de l'UB à notre démarche afin qu'ils proposent des contenus et deviennent animateurs radio pour des bulletins d'informations, des interviews et des émissions. Les activités envisagées dans le cadre des **résultats 1, 2 et 4**, dépendront en grande partie d'une bonne communication interne et externe à l'Université, ce qui constitue l'objet de l'intervention du résultat 3.

Résultat 4

Le pool des chercheurs suivant la formation doctorale sera constituée pour majorité de doctorants soutenus par d'autres sources (PRD en cours de préparation, projets VLIR, autres sources externes, doctorants de la région, etc.). Des **synergies régionales** seront en outre développées, en particulier avec l'UNR (Rwanda) ; des contacts ont été lancés dans ce sens. En termes d'offre de formation, un PFS en cours de préparation se révélerait extrêmement complémentaire avec le R4 : le PFS « Rihoux, Kabwigiri et.al. » ciblé sur la formation doctorale méthodologique et thématique en sciences humaines et sociales, ainsi que sur des compétences de recherche transversales. Un autre PFS (Schaut et al.) ciblé sur la formation méthodologique de 2^{ème} cycle en sciences sociales pourrait être utile pour consolider un socle de compétences en amont (étudiants de niveau Master).

Résultat 5

Les TIC et les ressources documentaires seront alignés pour répondre à la mise en œuvre du **BMD** qui constitue une pierre angulaire du **Plan stratégique** (R1), tout en visant les exigences **d'assurance qualité** (R2). La **communication** interne et externe (R3) ne pourra pas être envisagée sans l'amélioration des TIC, en particulier l'intranet. Quant à elle, **l'Ecole Doctorale** (R4) devra largement s'appuyer sur la modernisation des **ressources documentaires** (R5) et sur l'existence d'une stratégie de communication efficace, fonctionnelle et objective.

3.6.1.5 Modalités d'organisation

La coordonnatrice du partenariat est le **professeur Marie-Josée BIGENDAKO**, directrice actuelle des services académiques ; elle est donc au cœur des **réformes** actuellement menées au sein de l'UB. Mme Bigendako est professeur à la faculté des sciences de l'UB et collaboratrice assidue de l'ULB (Belgique), notamment dans **l'encadrement des doctorants burundais** en botanique et en agronomie tropicale. Elle a également été directrice de la recherche de l'UB pendant plusieurs années, et fait partie de plusieurs commissions académiques de l'enseignement supérieur au Burundi.

Le gestionnaire du S1 est le **professeur Gilbert MIDENDE**, gestionnaire actuel du P3 et anciennement coordonnateur du P2. Son **expérience** en tant que recteur et ministre de l'enseignement (supérieur) permet de renforcer adéquatement la stratégie d'intervention et sa faisabilité. Grâce à son engagement au niveau de la région des Grands Lacs, une zone géographique d'importance croissante pour le Burundi, le partenariat pourra s'ouvrir à de **nouvelles synergies (multiscalaires)**, tant au delà du cadre burundais, qu'au delà des relations avec les seuls partenaires belges (CUD – VLIR).

L'équipe de coordination locale se chargera, en étroite collaboration avec son homologue belge, du résultat « R0 », qui constitue une nouveauté depuis la phase d'identification, et qui a pour but **d'accompagner, coordonner et évaluer le partenariat** afin d'optimiser son bon déroulement et ses chances de succès en fonction des moyens disponibles.

Les **PAR** ont été choisis pour leur compétence et expérience en rapport avec leur résultat, et, pour certains, parce que leur fonction au sein de l'UB est en rapport direct avec le résultat attendu. Cette logique est explicitée dans le tableau ci-après :

Résultat	PAR	Logique du choix du PAR
R1 : Les services administratifs et des filières de formation de l'UB restructurés avec l'appui des services compétents contribuent à la mise en œuvre du plan stratégique de l'UB	PAR 1 : Prof. Joseph NDAYISABA	Membre de la commission chargée de l'élaboration du plan stratégique de l'UB. Auteur de plusieurs études en rapport avec l'organisation et l'évolution de l'enseignement supérieur au Burundi.
R2 : Des mécanismes d'assurance qualité (AQ) sont appliqués progressivement à tous les échelons de l'UB	PAR 2 : Prof. Pierre Célestin KARANGWA	Directeur de la Direction de l'Assurance Qualité.
R3 : La communication interne et externe est intégrée dans	PAR 3 : Prof. François SINDIMWO	Secrétaire Général de l'UB ayant autorité directe sur le service de communication de l'UB.

l'accomplissement des trois missions de l'UB		
R4 : L'École doctorale offre structurellement des formations de pointe pour l'UB et la région.	PAR 4 : Prof. Vestine NTAKARUTIMANA	Ancienne RA du Master en Environnement (UB02, P3). Forte de son expérience de professeur dans les universités de la région (Rwanda et Est de la RDC), elle est idéalement placée pour organiser des formations de troisième cycle au Burundi et dans la région.
R5 : Les TIC et les ressources documentaires répondent et servent la mise en œuvre du BMD et de la recherche	PAR 5 : Prof. Steve DECLIFF	Directeur de la Recherche et de l'Innovation. La Bibliothèque est sous son autorité directe.

3.6.1.6 Suivi/évaluation

Les procédures de suivi/évaluation sont, à l'échelle des relations de partenariat entre la Belgique et le Burundi, conformes à la pratique déjà développée dans le cadre du P3. Les PAR belges et locaux forment des binômes qui demeurent en **communication** régulière à distance, et se voient en principe au moins deux fois par an (une mission N/S, une mission S/N) ; il en va de même pour les deux équipes de coordination. Des réunions des groupes de pilotage seront organisées au Nord comme au Sud, en y invitant l'équipe de coordination partenaire lorsque celle-ci effectue sa **mission de coordination**.

Il ressort de la responsabilité des équipes de coordination (**RO**) de suivre les prescriptions de la CUD en termes de rapportage technique et financier, suivi/évaluation, arbitrages, coordination, etc. Sauf contre-indication de la part de la CUD, les modalités de réunion des GP, les missions de coordinations ainsi que les différents rapports à fournir sont précisés dans le **vade-mecum** du programme d'appui institutionnel en vigueur.

3.6.1.7 Cadre logique détaillé

UB	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG	L'Université du Burundi retrouve une place préminente dans l'enseignement supérieur à l'échelle régionale et au delà	<ul style="list-style-type: none"> L'UB est classée dans la tranche des premiers 40% du classement des institutions d'enseignement supérieur qui est/sera établi dans la région. Augmentation annuelle de 2 à 3 demandes de partenariats/collaborations/invitations auprès de l'UB par des institutions ou organismes externes. 	<ul style="list-style-type: none"> Classement IUCEA [Thème(s) à spécifier] Enquêtes/suivi des lauréats de l'UB 	Le niveau de l'enseignement primaire, secondaire et universitaire tend vers l'excellence.
OS	La mise en œuvre de la réforme de l'UB contribue à la dispense d'enseignements de qualité qui répondent aux besoins actuels et futurs du pays et de la région	<ul style="list-style-type: none"> Le taux de réussite dans les filières techniques augmente de manière significative, à qualité égale. En 2018, les nombres de lauréats qui trouvent un travail correspondant à la formation reçue augmente d'une manière significative. 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques de l'UB par filière Enquêtes/suivi des lauréats de l'UB 	Les textes d'application doivent suivre pour permettre la mise en œuvre des activités visant à atteindre l'OS et les résultats.
R0	Les ressources mobilisées et le savoir-faire pour la mise en œuvre du partenariat sont optimisés, utilisés et gérés de manière efficiente	<ul style="list-style-type: none"> Les ressources humaines prévues pour le partenariat (encadrement, services, chercheurs, etc.) sont mobilisées et consacrent le temps nécessaire à une exécution de qualité des activités. Le calendrier d'exécution du projet est respecté par tous les partenaires du partenariat. Les équipements prévus sont acquis et continuent à être utilisés par l'UB après la fin du partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement du projet Rapports de suivi/évaluation 	Entente entre les différents intervenants. Synergies possibles avec d'autres partenaires et bailleurs de fonds
		Moyens		
	<i>Accompagner, coordonner et évaluer le partenariat</i>	<ul style="list-style-type: none"> Adoption et application des procédures administratives et financières du partenariat ; régler les questions de compatibilité avec les procédures locales Etablissement et signature des conventions entre partenaires (Kick Off) Développer et promouvoir une plateforme informatique (dropbox, site web, etc.) et administrative (secrétariat, comptabilité, logistique, ressources humaines locales, etc.) pour le partenariat. Etablir les procédures et le chronogramme de rapportage technique/financier à la CUD (synthèse des contributions des partenaires) Mettre en œuvre les procédures de suivi des indicateurs du partenariat (réunions des GP) et établir une situation de base (IOV). Réunion annuelle des partenaires pour le suivi de l'avancement du partenariat (missions de coordination). 		
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R1	Les services administratifs et des filières de formation restructurés avec l'appui des services compétents	<ul style="list-style-type: none"> Les coûts de formation à l'UB sont alignés sur ceux d'autres universités de la région. 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques de l'UB et de l'IUCEA par filière 	La résistance au changement n'engendre pas de blocage

	contribuent à la mise en œuvre du plan stratégique de l'UB	<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation des plans opérationnels portant sur l'application de la réforme progresse significativement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs d'achèvement des plans opérationnels 	insurmontable
		Moyens		
	<p>1.1. Renforcer la cellule/bureau d'étude, de planification et statistiques (BEPS)</p> <p>1.2. Améliorer la gouvernance universitaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire un audit organisationnel du BEPS • Equiper le BEPS en fonction des recommandations de l'audit • Former le personnel du BEPS (incl. stage pour le responsable du BEPS) • Former le personnel des différents services de l'UB dont le travail permet d'alimenter le BEPS • Publier et disséminer des rapports et statistiques annuels • Organiser et conduire des séminaires en gouvernance universitaire à l'intention des cadres de l'Université • Concevoir et développer des outils de gestion informatisée • Réaliser une étude sur les profils de fonction (description des cahiers de charges des différentes fonctions au sein de l'UB) • Dispenser des formations à l'utilisation des outils de gestion • Stages en gestion des ressources humaines pour les responsables des services académiques • Dispenser de formations en gestion des conflits 		
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R2	Des mécanismes d'assurance qualité (AQ) sont appliqués progressivement à tous les échelons de l'UB	<ul style="list-style-type: none"> • Un nombre significatif d'outils d'assurance qualité relatifs à la mission d'enseignement à l'UB sont implémentés en 2018. • Augmentation significative du taux de satisfaction du corps académique et des étudiants sur la durée du partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité du Service Qualité • Rapport d'autoévaluation de l'UB • Résultats des enquêtes menées (suivi des lauréats et du corps académique) 	Les textes d'application doivent suivre pour permettre la mise en œuvre des activités visant à atteindre les résultats et objectifs
		Moyens		
	<p>2.1. Soutenir une appropriation progressive du système de management qualité de l'UB par la sensibilisation des membres de la communauté universitaire</p> <p>2.2. Appuyer la mise en place et le démarrage d'un service en charge de la qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des documents de référence pour la sensibilisation à la Qualité. • Conduire des journées d'information aux membres de la communauté universitaire de l'UB (chefs de département, comité scientifique et pédagogique, étudiants, chercheurs, etc.) de manière conjointe par la direction qualité de l'UB et des membres d'universités de la FWB • Définir et équiper le service (ordinateurs, projecteur, etc.) • Former l'équipe qualité et un conseil (groupe de personnes ressources) pour la vulgarisation de la qualité à l'UB. 		

	<p>2.3. Mettre en œuvre le système de management de la Qualité qui contribue au bon fonctionnement de l'UB</p> <p>2.4. Conception d'outils du système qualité de l'UB</p> <p>2.5. Assurer que le système d'évaluation des enseignements contribue à l'amélioration de l'adéquation formation-emploi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Missions Sud-Nord et Sud-Sud pour étudier les structures qualité dans : les universités de la FWB ; les universités membres de l'IUCEA • Rédiger une Charte Qualité de l'UB - Concertation des départements/facultés pour rédiger un "draft" de la charte qualité (à mener uniquement par l'UB) • Accompagner la validation et l'adoption d'une Charte Qualité de l'UB • Atelier de validation de la Charte Qualité à l'UB en présence de membres d'universités de la FWB • Diffuser/vulgariser la Charte Qualité, incl. production d'exemplaires "papier" de la Charte Qualité et du manuel de procédures qualité • Visite d'échange Sud-Nord pour étudier la conception des tableaux de bord dans les universités de la FWB. • Concevoir les tableaux de bord de l'UB (un tableau par mission de l'université) <ul style="list-style-type: none"> ➢ Document de référence : le plan stratégique, rédigé jusqu'au niveau des actions prioritaires. ➢ Création d'un conseil d'accompagnement de la démarche. • Valider et adopter les tableaux de bord de l'UB • Diffuser des tableaux de bord (site internet, valves, etc.) • Réaliser une autoévaluation de l'UB (fonctionnement de l'institution et ses programmes) • Mener des visites d'échange Sud-Nord / Sud-SudCréation d'un conseil d'accompagnement de la démarche – composé de membres de l'UB et les universités de la FWB. • Concevoir des outils du type référentiels de compétences, évaluations des enseignements par les étudiants, évaluations des enseignements par le monde professionnel, suivi des anciens étudiants. • Conduire l'atelier de validation à l'UB 		
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R3	La communication interne et externe est intégrée dans l'accomplissement des trois missions de l'UB	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de services connectés par intranet dans l'administration centrale et dans les services administratifs des facultés augmente de manière significative avant 2018. • Le nombre d'événements publics sur l'année académique et annoncés (sur le site de l'UB) augmente de manière significative. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités des services d'appui informatique • Taux de fréquentation des événements publics organisés par l'UB 	Les coûts d'accès aux NTIC deviennent compétitifs au Burundi (passage de la liaison satellitaire à la fibre optique).
		Moyens		

	<p>3.1. Appuyer la mise en place et le démarrage d'un service chargé de la communication</p> <p>3.2. Appuyer le réseau de communication de l'UB</p> <p>3.3. Soutenir l'organisation d'événements institutionnels</p> <p>3.4. Développer une radio universitaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equiper le service • Former deux assistants en écriture journalistique et web • Former deux assistants en informatique (CMS, pour pouvoir alimenter le site web et l'intranet de façon indépendante • Mettre en place et former le réseau de relais-Infos de l'université • Proposer une formation pour développer la culture de communication • Améliorer / développer les supports de communication • Organiser des journées portes ouvertes, conférences, journée d'accueil des étudiants, du nouveau personnel, etc. • Équiper ou louer un espace, acquérir ou utiliser des équipements déjà existants • Former du personnel technique • Impliquer les étudiants en journalisme (PFS) et le personnel de l'UB pour développer des contenus. 		
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R4	L'école doctorale offre structurellement des formations de pointe pour l'UB et la région	<ul style="list-style-type: none"> • L'École doctorale est en place à l'UB et a débuté ses activités (inscription des doctorants, activités de formation et dépôt de projets de thèse). • Une première cohorte de docteurs UB est diplômée durant l'année académique 2018-2019. • Le nombre de numéros de la revue de l'UB publiés par an atteint 2 à partir de 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports du service des inscriptions • Statistiques de l'UB • Rapports annuels de l'UB 	<p>Le niveau de préparation des lauréats à l'école doctorale est suffisant.</p> <p>Abonnement effectif à quelques bases de données bibliographiques importantes.</p> <p>L'UB (via la Direction de la Recherche et de l'Innovation) prend en charge les frais de recherche locaux (terrain, frais de labo, collecte et traitement de données, déplacements) des doctorants soutenus par le partenariat.</p> <p>Existence d'un cadre juridique permettant de créer l'ED.</p> <p>L'UB applique le règlement de réduction des charges d'enseignement pour les assistants en formation pour la durée de leur doctorat.</p>
		Moyens		
	4.1. Appui à la mise en place de la formation doctorale	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des domaines thématiques de formation • Identification des personnes ressources (formateurs) par 		

	4.2. Appui à la conception et l'accompagnement de projets de recherche doctorale	<ul style="list-style-type: none"> • domaine aux niveaux local, régional et international • Elaboration et mise en œuvre des parcours de formation • Appel à candidature et sélection des candidats • Promotion et accessibilité des formations • Secrétariat et gestion quotidienne de l'école doctorale • Formulation et validation des textes réglementaires ; accréditation de l'école doctorale • Ouverture officielle de l'école doctorale à l'UB • Identification des personnes ressources par projet (co-promoteurs) aux niveaux local, régional et international • Elaboration des projets doctoraux • Séjours de doctorat I : lancement de la recherche • Séjours de doctorat II : bilan intermédiaire • Jurys et défenses des thèses (à l'UB) • Ateliers de restitution des thèses doctorales • Cérémonie officielle pour la diplomation de lauréats de l'école doctorale (collation des grades académiques) et remise des prix aux travaux de thèses innovants 		
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R5	Les TIC et les ressources documentaires répondent et servent la mise en œuvre du BMD et de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> • L'accès aux outils informatiques (ordinateurs, réseau, etc.) augmente de manière significative pour les étudiants de deuxième cycle. • Croissance annuelle significative des ressources accessibles en ligne et/ou directement dans la bibliothèque centrale. • Croissance annuelle significative des usagers inscrits dans la bibliothèque centrale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques de l'UB • Registres de la bibliothèque centrale de l'UB 	<p>Poursuite de recherche par l'UB de financements extérieurs.</p> <p>L'augmentation des équipements en TIC suit l'augmentation des effectifs.</p> <p>Le statut des informaticiens à l'UB est inscrit dans les textes réglementaires et appliqué.</p>
		Moyens		
	5.1. Mettre en place un réseau intranet et interne stable et performant	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer financièrement la connexion internet en synergies avec les autres projets de coopération • Appuyer le déploiement de la fibre optique sur les campus et préserver les liaisons radio • Appuyer l'installation de la téléphonie IP par l'acquisition d'appareils • Alimenter l'Intranet en collaboration avec le nouveau service chargé de la communication • Renforcer les équipements des salles informatiques, et contribuer à l'équipement des salles de cours en projecteurs et connexions réseau • Implémenter et gérer des applications à offrir en Intranet (incl. création d'un portail, annuaire, sous-portail bibliothèque, automatisation du système de prêt, mettre en ligne la revue de l'UB, etc.) 		

	<p>5.2. <i>Outils le service informatique pour la mise en œuvre des TIC</i></p> <p>5.3. <i>Sensibiliser et former aux TIC des membres de l'UB</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equiper et sécuriser le local des serveurs • Renforcer l'équipe technique de deux personnes au moins au moins • Organiser la maintenance du matériel informatique • Renforcer les capacités du personnel informatique par des formations (incl. dans la sous-région) <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser et former le personnel administratif et technique aux TIC (incl. former les responsables de la bibliothèque à la gestion informatisée selon les normes internationalement reconnues) • Sensibiliser et former les étudiants aux TIC • Sensibiliser et former les professeurs aux TIC • Organiser la captation numérique de certains cours et la vidéoconférence (expériences pilotes) 		
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

3.6.1.8 Budget détaillé pour 2014

UB	R1	R2	R3	R4	R5	COORD	TOTAL
	BUDGET 2014 en EUR						
B.INVESTISSEMENT	20.050,00	4.960,00	5.000,00	16.000,00	38.500,00	0,00	84.510,00
C.FONCTIONNEMENT	30.300,00	3.945,00	7.500,00	14.000,00	8.250,00	2.500,00	66.495,00
D.PERSONNEL	0,00	5.500,00	2.400,00	600,00	33.000,00	4.308,00	45.808,00
E.BOURSES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F.DEPLACEMENT	4.800,00	12.700,00	6.200,00	6.800,00	6.950,00	4.200,00	41.650,00
G.SEJOUR	11.928,00	20.171,00	7.960,00	8.564,00	8.328,00	1.345,00	58.296,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	500,00	1.000,00	1.500,00	0,00	3.000,00
TOTAL	67.078,00	47.276,00	29.560,00	46.964,00	96.528,00	12.353,00	299.759,00
						FA max 10%	29.975,90
						TOTAL TC	329.734,90
						TOTAL DISPO	323.739,72

	Belgique						
B.INVESTISSEMENT	9.850,00	0,00	5.000,00	7.000,00	0,00	0,00	21.850,00
C.FONCTIONNEMENT	9.600,00	0,00	0,00	3.000,00	500,00	0,00	13.100,00
D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E.BOURSES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F.DEPLACEMENT	1.600,00	4.800,00	4.800,00	5.400,00	3.550,00	0,00	20.150,00
G.SEJOUR	11.728,00	19.971,00	7.760,00	8.364,00	8.128,00	1.245,00	57.196,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	500,00	1.000,00	1.500,00	0,00	3.000,00
TOTAL	32.778,00	24.771,00	18.060,00	24.764,00	13.678,00	1.245,00	115.296,00
						FA 2 %	5.995,18
						TOTAL BEL	121.291,18

	Local						
B.INVESTISSEMENT	10.200,00	4.960,00	0,00	9.000,00	38.500,00	0,00	62.660,00
C.FONCTIONNEMENT	20.700,00	3.945,00	7.500,00	11.000,00	7.750,00	2.500,00	53.395,00
D.PERSONNEL	0,00	5.500,00	2.400,00	600,00	33.000,00	4.308,00	45.808,00
E.BOURSES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F.DEPLACEMENT	3.200,00	7.900,00	1.400,00	1.400,00	3.400,00	4.200,00	21.500,00
G.SEJOUR	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	100,00	1.100,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	34.300,00	22.505,00	11.500,00	22.200,00	82.850,00	11.108,00	184.463,00
						FA max 8%	23.980,72
						TOTAL LOC	208.443,72

3.6.2 PFS006 de poursuite – Master complémentaire en journalisme

Promoteur belge : Benoît GREVISSE (UCL)

Partenaires Nord : ULB

Institution d'accueil Sud : Université du Burundi (UB)

Résumé du projet :

Le PFS consiste en la poursuite du Master complémentaire en journalisme initié dans le cadre du PIII de la CUI au Burundi.

La problématique visée par le projet est celle du renforcement du professionnalisme des acteurs du secteur des médias d'information dans le cadre d'une démocratie émergente.

La formation de 20 à 30 journalistes professionnels diplômés annuellement, la finalisation de 2 thèses de doctorat et la mise en place d'une 3^e participant à l'objectif global d'accompagnement de la démocratie et du développement par l'obtention d'une masse critique de journalistes formés aux standards internationaux, actifs dans les médias, les associations professionnelles et le tissu social. Le Master est destiné aux journalistes en fonction et aux professionnels du secteur des médias, déjà détenteurs d'un diplôme universitaire de second cycle.

Les résultats attendus sont les suivants :

- création d'un centre de formation journalistique de référence pour la sous-région (= le Master) ;
- autonomisation du Master, dont l'organisation sera entièrement assumée par l'Université nationale du Burundi ;
- création d'un centre de recherche.

Des missions d'enseignement (dégressives) sont prévues ainsi que de l'acquisition de matériel technique, pédagogique et didactique complémentaire. Un séminaire méthodologique de conception des enseignements sera également organisé dans un objectif de renforcement de capacités pédagogiques. Deux bourses de recyclages en Belgique complètent cet objectif.

Durée du projet : 5 ans

	Budget 2014 PFS006 en EUR		
	dépenses locales	dépenses en Belgique	Total
Frais d'investissement		500,00	500,00
Frais de fonctionnement	5.650,00	500,00	6.150,00
Frais de personnel	2.160,00		2.160,00
Frais de bourse	3.653,28	15.272,80	18.926,08
Frais de déplacement	600,00	6.240,00	6.840,00
Frais de séjour		9.365,20	9.365,20
Frais d'expédition		390,00	390,00
Frais administratifs		4.492,73	4.492,73
TOTAL	12.063,28	36.760,73	48.824,01

3.6.2.1 Cadre logique détaillé

PFS06	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Produire un effet de levier pour l'accompagnement de la démocratie et du développement par l'obtention d'une masse critique de journalistes formés aux standards internationaux, actifs dans les médias, les associations professionnelles et le tissu social.	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des contenus diffusés par les médias burundais - Nombre de journalistes en poste dans les médias burundais qui fournissent un travail professionnel de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des organisations réalisant un monitoring des médias burundais - Etats des lieux des médias burundais publiés par les organisations internationales 	<ul style="list-style-type: none"> - La stabilité politique et l'évolution démocratique du pays se consolident. Le pays ne sombre pas à nouveau dans la guerre - Le gouvernement ne met pas en place une politique répressive vis à vis de la liberté de la presse.
OS	Assurer l'autonomisation et la pérennité du Master complémentaire en Journalisme créé en 2010, destiné à des journalistes en fonction et aux professionnels du secteur des médias déjà détenteurs d'un diplôme universitaire de second cycle	<ul style="list-style-type: none"> - Existence du Master et de son centre de recherche, avec des modalités de fonctionnement totalement indépendantes de l'appui extérieur - Nombre de cours au programme assurés par l'équipe d'enseignants et de chercheurs locaux, au terme de l'intervention - Nombre de doctorats soutenus par les boursiers appelés à assurer la relève - Niveau de ressources prises en charge par l'université du Burundi ou générées par le centre de recherches et susceptibles de couvrir les frais du Master 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activité annuel du Master et du Centre de recherche - Evaluation externe en fin de projet 	<ul style="list-style-type: none"> - L'Université nationale du Burundi a les capacités de prendre en charge les nouveaux docteurs et de les intégrer au personnel enseignant de l'UB. - L'activité normale de l'Université nationale du Burundi n'est pas entravée par l'instabilité. - Les personnes impliquées dans le projet ne voient pas leur activité gênée ou leur personne menacée dans un contexte de crispation et d'atteintes à la liberté de la presse
R1	Création d'un centre de formation journalistique de référence pour la sous-région	<ul style="list-style-type: none"> - Le Master en journalisme existe et est sollicité par un nombre croissant d'étudiants du Burundi et de la sous-région. - Le programme de cours présente à la fois un enseignement à la fois adapté aux réalités locales et une pédagogie intégrée novatrice. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des candidats postulant chaque année - Programme de cours - Appréciation des étudiants au terme de la formation - Evaluations interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Les RA se mobilisent pour suivre la planification et le monitoring des résultats obtenus. - L'intervention du coordinateur pédagogique limite le risque de dilution de la ligne politique du projet, également réduit par l'étoffement de l'équipe de RA (deux promoteurs et un co-promoteur) et leurs expertises dans les domaines concernés.
	<i>1.1. 20 à 30 journalistes professionnels sont diplômés du Master chaque année.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'étudiants diplômés ayant acquis les compétences pratiques et théoriques nécessaires à l'exercice d'un 	<ul style="list-style-type: none"> - Listes de fréquentation du Master - Registres de l'Université nationale du 	<ul style="list-style-type: none"> - Le vivier de candidats burundais n'est pas épuisé

	<p>1.2. <i>Intégration de l'enseignement théorique et pratique et mise en place d'une pédagogie spécifique.</i></p> <p>1.3. <i>La formation accueille chaque année des journalistes de la sous-région.</i></p>	<p>journalisme responsable et de qualité technique satisfaisante - Postes occupés au sein des médias et niveau de responsabilité des journalistes du master – degré de satisfaction de leurs employeurs</p> <p>- Nombre de dispositifs mis en place améliorant les compétences pédagogiques des enseignants burundais ; - Appréciation par les étudiants de la réforme du programme de cours visant à mieux intégrer l'acquisition des compétences pratiques et théoriques ; - Organisation d'un séminaire pédagogique annuel destiné aux enseignants locaux ; - Introduction dans le programme d'un module d'activités pratiques mettant aspects techniques, critiques et déontologiques en tension, sous la responsabilité du coordinateur pédagogique.</p> <p>- Nombre d'étudiants de la sous-région inscrits au Master (existence ou inexistence d'une attention particulière lors de l'appel à candidatures et de la sélection des candidats) ; - Le programme de cours intègre une approche transversale des problématiques sous-régionales dans les programmes (histoire, journalisme de paix, genres, dépendances...) ; - Une communication est organisée à l'attention des bailleurs de fonds susceptibles de financer des formations de journalistes de la sous-région.</p>	<p>Burundi - Enquêtes réalisées sur m'état de la formation des journalistes en Afrique francophone</p> <p>- Evaluation interne et externe - Programme de cours - Rapports du coordinateur pédagogique</p> <p>- Evaluations interne et externe. - Documents émanant de l'Université du Burundi (présentation du programme, conditions d'accès, communications diverses).</p>	<p>grâce à l'augmentation du nombre de médias. La motivation du public concerné est telle que ce risque semble limité. D'autre part, ce risque n'en est pas réellement un puisqu'il pourrait signifier le succès de la formation. - L'ouverture à la sous-région et le renouvellement des générations permettent au Master d'atteindre son régime de croisière.</p> <p>- La personne destinée à la fonction de coordination pédagogique est choisie de manière appropriée. Elle tire profit de sa formation et gagne de l'assurance à travers une stabilisation statutaire. - Ce coordinateur montre un haut degré de motivation, la pédagogie intégrée du journalisme demandant des compétences particulières et un investissement quotidien.</p> <p>- Les frictions culturelles et politiques (dues à des degrés différents de liberté de la presse dans les pays de la région) sont évitées. Une attention particulière des formateurs est portée à cette dimension transversale et de l'évaluation critique de ces enjeux en cours de projet. - La communication vers la sous-région devra éviter le risque d'une présentation qui pourrait laisser penser à une volonté hégémonique. Le risque de redondance du Master avec d'autres formations est à ce jour nul.</p>
<p>R2</p>	<p>Autonomisation du Master</p>	<p>- Le Master est entièrement pris en charge par des enseignants burundais (programme de cours) - Le Master est entièrement financé par des ressources</p>	<p>- Evaluations interne et externe. - Programmes de cours - Rapports</p>	<p>- L'Université nationale du Burundi reprend à sa charge le fonctionnement du Master</p>

		locales et peut survivre avec le même niveau de qualité sans l'appui de la CUD		
	<p>2.1. Finalisation de 2 thèses de doctorat dans des domaines essentiels au cursus : socio-histoire du journalisme dans la sous-région, déontologie du journalisme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de thèses défendues à terme. - Thèmes de recherche retenus directement utiles au projet et recrutement de ces docteurs au sein du Master. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des comités d'encadrement de thèse - Rapports des jurys des thèses (UCL, ULB). - Service du personnel de l'Université du Burundi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les thèses aboutissent effectivement. Le risque de ne pas voir aboutir une thèse est en effet inhérent à la démarche doctorale et il s'agira de diminuer les risques tant personnels que collectifs, à travers la mise en place des conditions les plus favorables possibles. - La co-tutelle par les RA, leurs implications dans les champs concernés permettent de réduire le risque d'abandon par la définition préalable de l'objet d'étude et par la mise à disposition des ressources scientifiques nécessaires (bibliographies de base, accès aux sources, implication des chercheurs dans les laboratoires de recherche belges). - Les chercheurs développent effectivement des compétences. - L'UNB leur garantit une stabilisation statutaire après le doctorat.
	<p>2.2. Formation parallèle d'un troisième "profil" à la pédagogie du journalisme et à la maîtrise de ses aspects pratiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection effective du coordinateur pédagogique ; - Organisation d'un dispositif de renforcement des compétences lors de séjours à l'Ecole de journalisme de Louvain (EjL) pour formation aux pratiques et à la pédagogie intégrée. - Transfert complet des activités de coordination pédagogiques pour l'exercice de la 5ème année. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation interne et externe. - Rapports du coordinateur pédagogique de l'EjL qui encadrera le coordinateur local. - Rapports du coordinateur local après chaque séjour en Belgique 	<ul style="list-style-type: none"> - Le coordinateur local intègre les spécificités de la pédagogie intégrée du journalisme. - L'UNB permet la stabilisation statutaire du coordinateur pédagogique.
	<p>2.3. Transfert des enseignements vers les enseignants locaux par l'identification d'homologues locaux pour chaque cours. Recyclages en Belgique pour des enseignants burundais déjà détenteurs d'un doctorat et destinés à reprendre des enseignements pratiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Respect du chronogramme en ce qui concerne le transfert, cours par cours. - Organisation des séjours de recyclage des enseignants burundais en Belgique au sein des universités et des rédactions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluations interne et externe. - Rapports du coordinateur pédagogique de l'EjL et du journaliste responsable des stages en rédaction. - Rapports réalisés par les enseignants burundais suite à leur stage de recyclage 	<ul style="list-style-type: none"> - Les enseignants burundais se montrent coopératifs et intéressés : ils ne présentent pas de résistances aux processus de renforcement des capacités (ce qui serait possible soit par crainte de reprendre un enseignement) - Les enseignants belges mettent tout en œuvre pour

	<p>2.4. Des partenariats et collaborations sont formalisés avec les structures professionnelles extérieures existantes (Maison de la Presse du Burundi, CERA ; Centre de formation radiophonique ; Centre de formation des médias, CFM).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusion de conventions suite aux rencontres réalisées en septembre 2012 à Bujumbura entre ces partenaires et les RA. - Respect quantitatif et qualitatif des engagements des partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluations interne et externe. - Conventions signées avec les partenaires - Rapports des partenaires concernés. 	<p>permettre le transfert de compétences (qui pourrait être freiné par l'envie de poursuivre un investissement dans un projet qui obtient des résultats positifs).</p> <ul style="list-style-type: none"> - La collaboration avec les partenaires se développe dans un esprit de coopération et non de concurrence. - Le risque de désordre dans l'organisation concrète, qui est réel, est limité par une formalisation précise des responsabilités de chacun par l'établissement de conventions, des évaluations et des concertations régulières.
R3	Création d'un centre de recherche.	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un acte formel de création d'un centre de recherche au sein de l'Université du Burundi (statut administratif, conseil scientifique, ROI). - Existence d'une liste de chercheurs rattachés à ce centre de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> - Statuts et ROI du centre de recherche - Liste des chercheurs rattachés au centre de recherche - Rapports d'activités et bilans financiers 	<p>L'Université du Burundi soutient l'initiative et encourage la procédure administrative (le risque d'une opposition de l'UNB à cette création semble nul).</p>
	<p>3.1. Capitalisation des thèses doctorales par la mise en place de recherches collectives, d'une politique de publication, d'un accompagnement de jeunes chercheurs pouvant à terme renforcer l'équipe d'enseignants-chercheurs.</p> <p>3.2. Gestation de ressources financières à travers des travaux de recherches menés suite à des sollicitations du secteur public ou privé (consultations, participations à des concertations stratégiques, contributions à l'élaboration de plans d'action...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets de recherche collective - Nombre de publications individuelles ou collectives de chercheurs du centre. Critère quantitatif et qualitatif des publications produites. - Identification des compétences acquises et en voie d'acquisition au sein du Centre <ul style="list-style-type: none"> - Organisation du fonctionnement du Centre de recherche et régulation formelle de ses activités. - Nombre de travaux rémunérés réalisés par le centre de recherche - Montants des bénéfices réalisés à travers la réalisation d'études - Démarches d'identification des commanditaires potentiels d'audits et recherches - Nombre d'offres élaborées en réponse aux demandes de commanditaires potentiels (même les offres non retenues) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des réunions du Comité scientifique du centre de recherche. - Rapports d'activité annuels du centre de recherches - Evaluations interne et externe. - CV des différents chercheurs membres - Rapports du Centre de recherche. - Travaux de recherche commandités effectués - Offres proposées dans le cadre d'appels ouverts à proposition - Evaluations interne et externe. - Bilans financiers du centre de recherche - Le programme de la formation doctorale 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Comité scientifique actuel accepte de s'investir dans l'animation du centre sans être rémunérés. (Ceci dépendra de la capacité du RA Sud à mobiliser ses collègues.) - Les enseignants et chercheurs locaux manifestent la volonté collective de mener des recherches dans le cadre du centre (plutôt que de se positionner en consultants individuels indépendants). - Le RA Sud parvient à mobiliser ses collègues. - Les RA Nord parviennent à encourager la dynamique de recherche en soutenant l'élaboration des projets - L'UNB soutient la mise en

	3.3. Mise en place d'un programme doctoral en Journalisme et communication.	en place effective étant conditionnée par des contraintes liées à l'organisation interne de l'UNB).		place d'une formation doctorale en Journalisme - Les enseignants du département présentent les grades suffisants pour remplir les conditions administratives nécessaires à la mise en place d'une formation doctorale
R4	Résultat final : Existence d'une masse critique de journalistes formés aux standards internationaux travaillant dans les médias burundais.	Indicateur quantitatif : - Nombre de journalistes diplômés et s'inscrivant dans une pratique professionnelle critique et responsable. Objectif visé : 240 personnes Indicateurs qualitatifs : - Amélioration des standards de qualité de la presse burundaise.	- Liste des diplômés de l'Université du Burundi. - Rapports d'experts et d'ONG évaluant la qualité du journalisme en Afrique Centrale et au Burundi en particulier.	- Les risques (politiques, institutionnels, professionnels) recensés ci-dessus sont écartés. - Les journalistes formés au sein du Master restent effectivement au service des médias et ne s'engagent pas dans d'autres carrières plus lucratives une fois le diplôme obtenu.
Activité 1	Missions Nord-Sud pour les enseignants belges (dégressives).	- 9 missions par an réalisées (voir programme mis à jour) - Un « homologue local » désigné pour chaque cours reprenant progressivement des parties de l'enseignement - Trois nouveaux enseignements se substituent aux précédents (nouveaux titulaires et nouveaux contenus) - Acquisition de nouvelles compétences par les étudiants dans les matières enseignées	- Fiches descriptives et syllabus de cours des 9 enseignements - Productions réalisées dans le cadre de ces enseignements (travaux pratiques et de recherche) - Rapports de mission des professeurs visiteurs	- Des intervenants adéquats et disponibles sont trouvés chaque année. L'expérience des co-promoteurs belges limite ce risque par la connaissance d'un grand nombre de candidats potentiels ayant fait leurs preuves sur ce type de projet.
Activité 2	Acquisition de matériel technique, pédagogique et didactique complémentaire	- Matériel supplémentaire acquis nécessaire pour réaliser les activités pratiques et parvenir à un niveau de qualité professionnel - Matériel pédagogique supplémentaire (ouvrages de la bibliothèque, manuels de cours pour les étudiants) - Les conditions de mise à disposition de ce matériel pédagogique et technique sont claires et en permettent une utilisation optimale par les étudiants.	- Audit annuel du matériel technique disponible au sein du Master - Liste bibliographique des livres disponibles à la bibliothèque	- Le matériel est correctement entretenu et les ressources bibliographiques sont effectivement tenues à la disposition des étudiants.
Activité 3	Appui à la coordination et à la spécialisation pédagogiques : Séminaire méthodologique de conception des enseignements	- Réalisation d'une mission annuelle du coordinateur pédagogique belge durant quatre ans. - Organisation d'un séminaire de spécialisation pédagogique à destination des enseignants du Master. - Organisation d'une réunion annuelle des intervenants belges du Master à Bruxelles	- Rapport de mission du coordinateur pédagogique belge - Rapport de réunion des intervenants belges du Master	- Les enseignants burundais se montrent réceptifs à la démarche de renforcement des capacités pédagogiques.
Activité 4	Coordination du projet : suivi de la programmation des interventions et de la passation progressive des prestations de formation pratique à des formateurs locaux au regard de ce cadre logique.	- Une mission annuelle (5 en tout) du RA burundais en Belgique. - Une mission spécifique pour les RA belges en cinquième année de projet Les deux co-promoteurs belges auront transféré leurs enseignements pour la cinquième année. Il convient donc de prévoir une mission spécifique de coordination finale pour	- Rapports de mission	La coordination des efforts et la collaboration entre le RA Sud et les RA belges sont permanentes. Les décisions sont prises en concertation. Le niveau d'implication des uns et des autres est constant.

		cette cinquième année.		
Activité 5	Formation d'enseignants en vue du transfert des enseignements.	<ul style="list-style-type: none"> - Obtention de deux bourses "sandwiches" de recherches doctorales - Mise en place d'une formation pour le coordinateur pédagogique - Deux bourses de recyclage en Belgique pour les enseignants déjà détenteurs d'un doctorat (2 bourses de trois semaines par an) 	<ul style="list-style-type: none"> - Thèses de doctorat - Rapports du coordinateur pédagogique - Rapports des enseignants en recyclage en Belgique 	<ul style="list-style-type: none"> - Les thésards formés rejoignent effectivement le personnel permanent de l'UNB une fois leur thèse finalisée. - Le coordinateur pédagogique adhère à la démarche de la formation par la pédagogie intégrée. - Les enseignants en recyclage sont soucieux de renforcer leurs connaissances dans les champs où des compétences sont nécessaires pour prendre le relais des professeurs visiteurs belges.
Activité 6	Création et animation d'un centre de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Le Centre de recherche existe et fonctionne - Le centre de documentation est un centre de référence dans le domaine du journalisme et de la communication 	- Rapports d'activités du centre de recherche	Implication des membres du Comité scientifique, non rémunérés pour ces tâches complémentaires.
Activité 7	Collaborations avec les partenaires locaux.	<ul style="list-style-type: none"> - Conventions signées avec les partenaires (CFM, CERA, maison de la Presse) pour permettre le partage des ressources techniques - Rémunération du CFM pour location des infrastructures radio et presse écrite (mobilisation et recyclage des formateurs) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conventions de partenariats - Factures et comptabilité 	L'implication du CFM et sa volonté de collaboration ne font pas de doute pour l'instant. Un suivi régulier de ces relations par le RA Sud limitera ce risque.

3.7 RWANDA

3.7.1 National University of Rwanda (NUR)

OG

Objectif global

Contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable au Rwanda par un enseignement supérieur de qualité, une recherche appliquée et des services à la société.

OS

Objectif spécifique

Renforcer les capacités de l'Université Nationale du Rwanda à dispenser un enseignement pratique par des enseignants qualifiés et à mettre en œuvre des recherches répondant aux besoins de la société, spécifiquement dans le domaine des sciences de la vie.

R1

Résultat attendu 1

Les programmes de masters et de doctorats sont renforcés transversalement.

R2

Résultat attendu 2

La qualité de la formation des enseignants et des techniciens est améliorée.

R3

Résultat attendu 3

La capacité de l'UNR à générer des revenus est renforcée.

R4

Résultat attendu 4

L'équipement des laboratoires et la qualité des ressources documentaires associés sont améliorés et utilisés.

3.7.1.1 Stratégie d'intervention

La stratégie opérationnelle d'intervention contenue dans ce rapport de formulation du programme d'Appui Institutionnel 2014-2019 de la Commission Universitaire pour le Développement (CUD) au renforcement des capacités de l'Université Nationale du Rwanda (UNR) a été mise sur pied à partir des conclusions issues des analyses et des réflexions effectuées par des membres du Groupe de pilotage local et belge sous l'égide d'un expert de la CUD. Cet exercice a permis d'approfondir les conclusions du rapport d'identification, et de rendre l'objectif global, la stratégie d'intervention et l'objectif spécifique plus réalistes et adaptés à la période de mise en œuvre de 6 ans.

C'est dans cette optique que ledit projet, référence faite aux documents décrivant la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté au Rwanda II (2013-2018) et de la Vision du Rwanda 2020, a pour **objectif général** de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable au Rwanda par un enseignement supérieur de qualité, une recherche appliquée et des services à la société.

Le projet proposé s'intéressera en particulier à deux faiblesses majeures de l'UNR identifiées dans le rapport d'identification: le turn-over trop élevé des ressources humaines académiques et techniques, qui se verront encouragées à rester dans l'institution par une amélioration sensible de leur environnement de travail scientifique; le trop petit nombre de techniciens formés et d'enseignants disposant d'un doctorat, qui devrait être significativement augmenté à l'issue du projet, à travers la réalisation d'un grand nombre d'activités de formation.

Cependant, plutôt que de s'appliquer à l'ensemble des domaines de recherche et d'enseignement couverts par l'université, ce qui aurait pour effet de diminuer fortement l'impact d'activités soutenues par un financement limité, ce projet sera spécifiquement focalisé sur le domaine général des sciences de la vie. Cinq raisons expliquent ce choix :

- Ce domaine, et en particulier la biotechnologie, a été identifié par l'UNR comme une thématique prioritaire en matière d'enseignement. Le souhait de développer à moyen terme un centre de recherche d'excellence dans ce domaine, avec le soutien des autorités nationales rwandaises, a également été évoqué par les autorités de l'UNR. Il s'inscrit donc dans le cadre général du développement du pays ;
- Les sciences de la vie représentent un domaine transversal stratégique, puisqu'il peut impliquer les facultés ou départements de médecine, biologie, pharmacie et sciences agronomiques. Ce choix thématique permettra d'utiliser des budgets limités pour atteindre des résultats mesurables et significatifs. Si les résultats obtenus sont satisfaisants, les activités développées pourront ultérieurement être transposées à d'autres domaines.
- Les activités envisagées peuvent reposer en partie sur les acquis d'une série de projets (CUI, PIC, formation doctorales) financés précédemment avec l'appui de la CUD. Les ressources humaines et les compétences nécessaires sont donc disponibles dans les universités belges francophones ;
- Le choix de ce domaine est complémentaire aux activités déjà financées par d'autres partenaires techniques et financier de l'UNR (en particulier l'agence suédoise de coopération internationale – SIDA et l'agence hollandaise NUFFIC) ; il correspond à un besoin de l'UNR non encore rencontré puisque non encore financé, ou du moins très partiellement, par ces autres partenaires ;
- Les structures administratives de l'UNR qui soutiennent les activités d'enseignement et de recherche sont déjà fortement développées. A ce stade, il semble plus important de soutenir le renforcement des ressources humaines académiques, scientifiques et techniques, dont l'insuffisance est soulignée dans le rapport d'identification, le démarrage de projets d'envergure en recherche et enseignement et l'amélioration de l'environnement scientifique. Un appui à un développement supplémentaire important des capacités de soutien administratif (par exemple office de brevets, politique coordonnée d'obtention de subsides) pourra s'envisager dans une phase ultérieure, quand un plus grand nombre d'équipes qui pourraient en bénéficier seront en place. Toutefois les capacités des structures administratives existantes, notamment dans l'encadrement de l'enseignement, seront renforcées ;

En conséquence, l'**objectif spécifique** du projet a été reformulé par rapport à la phase d'identification et consiste désormais à renforcer les capacités de l'Université Nationale du Rwanda à dispenser un enseignement pratique par des enseignants qualifiés et à mettre en œuvre des recherches répondant aux besoins de la société, spécifiquement dans le domaine des sciences de la vie.

3.7.1.2 Développement institutionnel

L'un des objectifs majeurs du projet est d'aider au développement d'une plateforme de biotechnologie, puis d'un centre d'excellence qui renforcera l'UNR dans le domaine des sciences de la vie (médecine, biologie, pharmacie, sciences agronomiques) tant dans sa structuration interne que dans son positionnement institutionnel vis-à-vis de l'extérieur.

La plateforme de biotechnologie apportera la logistique nécessaire (équipement, animalerie, procédures de maintenance, personnel technique formé,...) au développement de projets de recherche de qualité, compétitifs au niveau international, et dès lors à l'encadrement de la formation par la recherche (mémoires de master, thèses de doctorat). Sa mise en place peut débuter très rapidement pour certains de ses aspects, et s'accroîtra progressivement au cours du projet. Le centre d'excellence en biotechnologie apportera une structure qui, selon les besoins et les décisions de l'UNR, favorisera l'ensemble des domaines de compétence de l'université : un enseignement adapté s'appuyant sur du personnel académique formé et sur des méthodes d'enseignement améliorées, une recherche de pointe, s'intéressant à des problèmes reconnus comme cruciaux pour le développement du pays, des ressources bibliographiques adaptées à un meilleur soutien aux activités de recherche et d'enseignement, des compétences adéquates pour fournir à la société une expertise de qualité dans les domaines concernés.

En concentrant les moyens disponibles sur un domaine identifié comme essentiel, ce projet contribuera à atteindre une masse critique de chercheurs et d'enseignants, nécessaire au démarrage de projets scientifiques et de programmes de cours de niveau international, et dès lors au rayonnement de l'UNR tant national que régional ou international. Ainsi, le soutien aux formations doctorales locales supervisées par des chercheurs belges et rwandais favorisera le développement de projets menés en collaboration, mais avec une orientation vers des questions scientifiques propres à un pays de Sud. D'autre part, l'organisation de réunions scientifiques accentuera l'exposition des doctorants locaux à des chercheurs régionaux et internationaux, tout en favorisant également l'initiation de collaborations améliorant la position de l'UNR sur la scène internationale.

Si le projet s'axe principalement autour de la thématique de la biotechnologie, les compétences acquises au sein de l'université, le développement de nouvelles procédures, l'amélioration des équipements profiteront à terme aux autres secteurs de l'université et renforceront donc ses capacités institutionnelles à moyen terme. Ainsi, la participation de membres du personnel administratif à des missions d'échange et de formation d'information dans les universités belges, renforcera les structures de l'UNR encadrant l'enseignement de manière générale. Le développement de la bibliothèque profitera également à l'ensemble du personnel académique ou scientifique, ainsi qu'aux étudiants. En outre, les activités développées (doctorats locaux avec supervision conjointe, participation de chercheurs extérieurs à la vie scientifique des entités concernées, méthodes de formation de formateurs techniques, organisation de réunions scientifiques spécifiquement orientée vers les doctorants ...) pourront être transposées aux autres secteurs de l'UNR et conduire à un renforcement global de ses capacités structurelles à dispenser un enseignement de qualité et à encadrer une recherche de pointe.

Enfin, le soutien à des activités génératrices de revenus permettra non seulement d'accroître directement (même de manière modeste) les ressources financières de l'institution, mais surtout sa capacité structurelle à encourager, encadrer et optimiser des initiatives de valorisation des résultats de la recherche qui seront obtenus dans le futur. Cette possibilité de valorisation pourrait par ailleurs offrir aux chercheurs engagés dans des programmes de recherche de l'UNR des perspectives de développement qui participeront à une amélioration de leur environnement de travail et les encourageront à rester au sein de l'université.

3.7.1.3 Durabilité

La durabilité des activités entreprises reposera sur les aspects suivants :

- La formation de formateurs tant au niveau des superviseurs de doctorat que des techniciens et du personnel de la bibliothèque ou des spin-offs. Le projet prévoit des activités de formation qui permettront à ceux qui en bénéficieront non seulement d'assurer les tâches qui leur sont confiées, mais aussi de participer à leur tour à la formation de nouveaux membres du personnel chargés de tâches similaires. Bien plus, le renforcement des capacités institutionnelles répondra rapidement aux besoins de l'université en matière de ressources humaines spécialisées.
- L'implication de personnels administratifs d'encadrement des enseignements. Les visites effectuées par ces agents auprès des universités de la Communauté française de Belgique renforceront leurs capacités à garantir le développement et le maintien dans l'UNR de procédures garantissant un enseignement universitaire de qualité.
- L'aide à la création d'un Centre d'Excellence en Biotechnologie. La capacité de l'UNR à atteindre une masse critique de chercheurs de haut niveau, la mise en place d'un environnement scientifique de qualité et des conditions logistiques nécessaires à la réalisation de recherches de

pointe et de projets menés en collaboration nationale ou internationale, permettront d'attirer plus facilement vers ce domaine d'activités des étudiants de qualité ou des chercheurs extérieurs qui renouvelleront à leur tour les performances du staff académique et scientifique de l'université. Les équipes multidisciplinaires impliquées dans un tel centre d'excellence seront plus compétitives pour l'obtention de subsides de recherche et/ou de contrats avec des partenaires privés, tels que des firmes pharmaceutiques, ce qui assurera la pérennité de ce centre de référence.

- Le développement d'une animalerie répondant à des standards internationaux de qualité permettra d'assurer les besoins de recherche et d'enseignement (travaux pratiques) liés à l'utilisation d'animaux de laboratoire et donc de réduire ou de supprimer les coûts d'acquisition de ces animaux à l'extérieur. Cette animalerie débouchera également à moyen terme sur la vente d'animaux à l'extérieur. Les économies réalisées, voire la valorisation de cette activité, assureront sa durabilité.
- L'instauration ou le renforcement de bonnes pratiques de laboratoire permettront à ceux d'entre eux qui sont chargés d'expertises (LADAMET par exemple) de proposer celles-ci dans des conditions répondant aux exigences des entités extérieures, et donc d'assurer par l'acquisition d'une part de marché plus importante, une pérennisation de leurs activités. Cette mise en place de bonnes pratiques de laboratoire favorisera par la suite l'obtention de brevets d'invention et/ou d'innovation basés sur les résultats de recherche scientifiques pertinents et fiables et assurera la durabilité des activités relatives à la triple mission de l'UNR.
- La mise en place de Business plans au niveau de spin-offs existant au sein de l'université, et la formation des membres de ceux-ci, ainsi que la révision de leurs procédures de marketing et du développement de nouveaux produits permettront à ces entités d'améliorer sensiblement leur rentabilité et d'assurer leur pérennité. La valorisation des activités de spin-offs de l'UNR ainsi obtenue augmentera les ressources financières de l'institution et, en conséquence, accroîtra le degré d'appropriation de ces activités utiles au fonctionnement général de l'université.

3.7.1.4 Complémentarités et synergies

Une série de synergies seront envisagées pour renforcer les activités mises en œuvre par le programme CUD-UNR 2014-2019 :

- Le programme repose sur des actions passées financées par la CUD ou par la coopération technique belge et sur leurs résultats : résultat UNR02 (aide aux sciences biomédicales) et UNR03 (appuis postdoctoraux) du CUI PIII, qui ont déjà permis d'amorcer un renforcement du staff académique de biologie et des activités scientifiques d'équipes en place ; PIC avec l'ULg (Professeur Frédéric) ayant conduit à l'installation du laboratoire LADAMET ; construction d'un bâtiment destiné aux sciences biomédicales et technologiques par la Coopération Technique Belge ;
- La programmation d'une série d'activités complémentaires susceptibles d'être financées par la CUD avec la participation de membres du personnel académique des universités francophones belges sera encouragée. Parmi celles-ci, on peut envisager la mise en place d'un master en biotechnologie (PFS), le lancement de projets de recherche conjoints pour le développement (PRD), des échanges d'étudiants autour de projets en sciences de la vie (microprojets), des travaux de mémoire réalisés par des étudiants belges ou rwandais (bourses diverses). D'autres sources de financement (services de coopération des universités, FNRS, projets européens, partenariats privés) pourront également soutenir des activités de recherche et d'enseignement conjointes entre l'UNR et les universités francophones belges ;
- Les autorités de l'UNR accordent une place importante à son développement régional autant que national. L'organisation de réunions scientifiques ouvertes aux doctorants des universités voisines favorisera cette ouverture. Un contact sera pris avec les responsables d'autres Appuis Institutionnels d'Afrique centrale, en particulier au Burundi, pour déterminer si des activités conjointes peuvent être envisagées ;
- Le programme est conçu pour être complémentaire aux activités financées par d'autres bailleurs de fonds, en particulier l'agence suédoise de coopération internationale – SIDA, qui soutient un grand nombre de programmes doctoraux, dans des domaines multiples, mais pas en biotechnologie. Par ailleurs, les promoteurs du projet, appuyés par la CUD, prendront soin d'informer l'agence hollandaise NUFFIC de façon à ce que la définition du prochain programme NICHE en appui à l'UNR prenne en compte les axes de travail du présent projet. Enfin, la réunion des parties prenantes à la création d'un Centre d'Excellence en Biotechnologie sera ouverte à ces autres bailleurs de fonds, afin de maximiser les perspectives de partenariats internationaux.
- Le partenariat avec des entreprises privées sera fortement encouragé. Il se situera essentiellement au niveau du soutien au développement des spin-offs de l'UNR, essentiellement avec des entreprises actives au niveau national et régional. Cependant, des grandes firmes

internationales actives dans le domaine des sciences de la vie (comme GlaxoSmithKline ou Sanofi), qui pourraient à plus ou moins long terme être intéressées par une coopération avec un centre d'excellence en biotechnologie et/ou par l'installation de filiales à proximité de l'université, seront invitées à l'inauguration de ce centre.

3.7.1.5 Modalité d'organisation

La mise en œuvre du projet nécessitera une collaboration étroite entre le groupe de pilotage et les structures existantes de l'UNR. Les procédures de fonctionnement de l'UNR seront systématiquement appliquées de façon à favoriser l'appropriation du projet par les parties prenantes. Par exemple, la sélection des doctorants bénéficiant d'une bourse de recherche se fera sur base d'un appel à projets lancé selon les mécanismes légaux de l'UNR.

La sélection des projets en fonction de leur qualité scientifique et des orientations stratégiques de l'université nécessitera également une intervention du Directorate à la Recherche, selon les procédures appliquées généralement pour la sélection de projets. Les mêmes structures interviendront dans l'organisation des réunions scientifiques et dans l'identification des conférenciers de renom invités, sur propositions émanant des facultés cibles. Enfin, le Directorate à la Recherche jouera un rôle majeur dans la sélection des experts recrutés pour l'appui à la programmation du Centre de Recherche en Biotechnologie.

Les missions en Belgique de membres de l'administration de l'UNR encadrant les programmes d'enseignement nécessiteront une implication des structures correspondantes de l'université (Vice-recteur académique, services d'appui à l'enseignement, Directorate à la Qualité). Les bibliothèques, les services chargés de la valorisation des activités de recherche, et les services logistiques de l'UNR interviendront pour les parties du programme qui correspondent à leurs compétences respectives. Les services administratifs et chargés des ressources humaines et la Direction de Planification et de Développement appuieront le groupe de pilotage local pour le recrutement du personnel nécessaire (personnel technique en particulier). L'administration financière de l'UNR (Direction des finances) contrôlera l'utilisation adéquate des budgets locaux attribués aux différentes activités, selon les procédures en vigueur dans l'institution.

Du côté belge, une identification de superviseurs potentiels, comme d'intervenants et d'experts impliqués dans les différentes activités prévues, nécessitera de lancer des appels généraux à promoteurs dans l'ensemble des universités francophones.

3.7.1.6 Suivi/évaluation

Le suivi régulier du programme nécessitera une bonne coordination entre GP local et belge. Des réunions fréquentes (bimensuelles) du GP local sont prévues. Le GP belge se réunira au moins deux fois par an, ou plus si l'évolution du projet l'exige. Il restera en contact permanent avec son homologue local. Des missions de suivi annuelles sont prévues pour les pilotes d'atteinte de résultats belges. Afin d'assurer une meilleure synergie entre les différentes activités, ces missions s'effectueront de manière simultanée par les différents PAR quand cela s'avérera possible. Les mécanismes opérationnels de communication seront mis en place de part et d'autre pour mieux favoriser le climat de collaboration et gérer le projet en partenariat.

Une évaluation du programme sera menée par l'UNR avec l'appui d'un expert extérieur au terme de trois premières années 2014-2016. En fonction des résultats observés de cette évaluation à mi-parcours, une modification des activités prévues pour les trois dernières années 2017-2019 pourrait être envisagée, si elle s'avère souhaitable pour mieux atteindre les objectifs spécifiques définis du Programme CUD-UNR 2014-2019.

Enfin, les indicateurs objectivement vérifiables définis dans le cadre logique seront renseignés au démarrage du projet de façon à faciliter le suivi du projet et pour mesurer le degré d'atteinte des résultats.

3.7.1.7 Cadre logique détaillé

UNR	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable au Rwanda par un enseignement supérieur de qualité, une recherche appliquée et des services à la société			
OS	Renforcer les capacités de l'Université Nationale du Rwanda à dispenser un enseignement pratique par des enseignants qualifiés et à mettre en œuvre des recherches répondant aux besoins de la société, spécifiquement dans le domaine des sciences de la vie			
R1	Les programmes de masters et de doctorats sont renforcés transversalement	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de Doctorats soutenus (3 à 6 au terme du programme complet) - Pourcentage du personnel académique des entités concernées auteurs de publications scientifiques et engagés en supervision locale (respectivement 50% et 4 à 6 au terme du programme complet) - Nombre de programmes de master et/ou doctorat conformes aux standards internationaux, aux exigences du Rwanda et aux règles de l'égalité des chances (au moins trois programmes au terme du programme complet) - Existence d'un plan de développement d'un centre de biotechnologie rencontrant les standards internationaux à la fin de la troisième année du programme 	<p>Diplômes et rapports d'activité des doctorants Publications et approbation des superviseurs par le sénat académique</p> <p>Approbation des programmes de cours par le cabinet gouvernemental</p> <p>Document de proposition de création du centre de biotechnologie</p>	<p>Hypothèses :</p> <p>Implication du personnel académique ; soutien des autorités ; cohérence de la structuration de la nouvelle Université du Rwanda avec le plan stratégique actuel</p> <p>Risque : lenteurs et rigidités bureaucratiques liées à la réforme sur l'université unique</p>
		Moyens		
	<p>1.1 Participer à la formation locale des doctorants</p> <p>1.2 Améliorer le contenu des programmes et curricula des masters et doctorats : formation par la pratique et visites d'études thématiques</p> <p>1.3 Organiser trois rencontres scientifiques destinées aux étudiants (type doctorales + conférence)</p> <p>1.4 Soutenir la programmation d'un centre d'excellence en biotechnologie : étude préalable ; visite de centres</p>	<p>1 à 2 soutien à des doctorants par an les 3 premières années 1 mission par an en Belgique par doctorant – 1 mois 1 mission N/S du copromoteur 1 mission S/N 2p. (deux local supervisor) au même moment que le boursier</p> <p>3 missions N/S x 2 p. 2 missions S/N x 2 p.</p> <p>Logistique des 3 rencontres 3 missions N/S 1 p. 9 missions S/S</p> <p>Expertise interne UNR 3 missions internationales (visite des centres) 2p.</p>		

	<i>pertinents par le binôme Rw/B ; élaboration de la proposition de plan stratégique du centre d'excellence ; rencontre des parties prenantes (2 jours)</i> 1.5 Suivi-évaluation PAR	Logistique de la rencontre 1 mission 1p. 1 mission par an N/S 1p.		
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R2	La qualité de la formation des enseignants et des techniciens est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de techniciens et académiques recyclés - Nombre de sessions de formation continuées et de workshops organisés ; nombre de personnes ayant suivi les séminaires - Nombre de PhD finalisés - Nombre de procédures Bonnes Pratiques de Labo (GLP – BPL) élaborées 	Rapports de missions et certificats de formation Vice-rectorat académique Rapport du registrariat Direction à la qualité de l'Université - PAR	Hyp : le nombre d'étudiant n'augmente pas radicalement ; mise en place d'une cellule d'assurance qualité en laboratoire Risque : délocalisation d'une unité à Kigali
		Moyens		
	<p>2.1 Analyser les besoins de formation des académiques et techniciens en sciences de la vie travaillant avec des équipements de laboratoire (biotechnologiques et analytiques) = état des lieux+ Relever les équipements de laboratoire (biotechnologiques et analytiques) pour lesquels une formation du personnel sera nécessaire</p> <p>2.2 Former des techniciens à l'utilisation d'équipements de laboratoire ainsi qu'à leur entretien et maintenance et à la formation (formation de formateurs)</p> <p>2.3 Mise en place d'un fonds de soutien aux doctorants locaux (attribution de soutiens ponctuels pour permettre aux doctorants de réaliser leur terrain, aller à un colloque, mission de recherche et documentation en Belgique etc.</p> <p>2.4 Développer la formation continuée des académiques dans le domaine des sciences de la vie Organisation de séminaires dans le domaine des sciences de la vie à Butare, base 8 par an</p> <p>2.5 Développer les bonnes pratiques de laboratoire au sein de l'UNR (formation des techniciens et des académiques à l'assurance qualité ; élaboration des procédures d'utilisation et de maintenance pour les appareils d'analyse et de biotechnologie</p> <p>2.6 Suivi-évaluation PAR</p>	<p>1 mission N/ S d'accompagnement 1p.</p> <p>10 Stages de recyclages S/N ou S/S Logistique workshop 2 missions N/S. (technicien + prof) par an</p> <p>Alimentation initiale du fonds</p> <p>Stages de formation (5 stages de recyclage d'un mois)</p> <p>6 missions NS + 12 SS frais de déplacements locaux</p> <p>Identification de besoins (1 mission d'audit) 4 Workshop/formation (frais d'organisation, 4 missions N/S 1p.) 4 Visites d'étude (mission S/N ou S/S 1p.)</p> <p>1 mission par an N/S 1p.</p>		
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R3	La capacité de l'UNR à générer des revenus est renforcée	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de spin-off dont les besoins ont été identifiés - Nombre de business plan produits - Nombre et qualité des personnes formées dans les domaines spécifiques (management, y-compris-marketing, RH, finance, systèmes de production) - Nombre d'équipements spécifiques existants - Nombre de visites d'études réalisées 	Rapport d'enquêtes Business plans Rapports de formation	Une fois que le personnel sera formé, il existe un risque de voir les professionnels quitter l'UNR pour des secteurs plus rémunérateurs. Un autre risque est lié au manque de financement pour

		<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'enquêtes, d'expositions et de campagnes de promotion réalisées - Nombre de rapports de séminaires produits - Volume de revenus générés 	Rapports d'activités Rapports de mission Rapports d'enquêtes, documents de communications et de promotion Rapports de séminaires Evaluation à mi-parcours et rapport final d'évaluation	l'investissement initial. L'hypothèse principale est celle de l'existence d'un environnement favorable à l'entreprenariat.
		Moyens		
	3.1 Réalisation d'études d'identification de besoins pour les spin-offs: imprimerie ; pisciculture; laboratoire LADAMET; laboratoire d'ingénierie civile; services de formations ciblées 3.2 Elaboration des business plans des Spin-offs (y-compris l'animalerie) Expertise interne (+ input de l'expert externe – à distance) Atelier de formation 3.3 Formation locale du personnel Formation générale en marketing/management: formation de formateurs 3.4 Mise en route des spin-offs Mise à jour de l'équipement de base des spin-offs 3.5 Appui à la mise sur le marché des produits et services fournis Enquêtes, études de marché... 3.6 Organisation de séminaires / forums pour encourager la créativité et l'esprit d'entreprise au sein de l'UNR 3.7 Action conjointe d'accompagnement de la production 3.8 Suivi-évaluation (missions NS) Visites d'étude (missions SN)	1 mission N/S 1p. 1 mission N/S 1p. Consultance (interne?) locale Achat d'équipements Consultances locales Logistique (1 événement par an à partir de la 3 ^e année) 1 mission N/S 1p. par an à partir de la 2 ^e année 1 mission par an N/S 1p. 3 missions S/N 1p.		
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R4	L'équipement des laboratoires et la qualité des ressources documentaires associés sont améliorés et utilisés.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de groupe de recherche (étudiants/chercheurs/projet) utilisant les laboratoires - Nombre d'équipement réparé/installé/utilisé - Nombre d'équipement acheté - Existence du décret autorisant la création d'une animalerie - Connexion de la ligne haute tension aux bâtiments ciblés 	Rapport annuels du département de recherche de l'UNR Listing du département des infrastructures de l'UNR Rapport financier de l'UNR Gazette nationale Observation in situ	Hypothèses : Les techniciens adhèrent au programme de formation. La crise économique ne s'aggrave pas La proposition de loi de création de l'animalerie est votée et promulguée par le parlement et le Sénat du GoR.
		Moyens		
	4.1 Elaborer un plan technique stratégique de développement d'une plateforme biotechnologique : réaliser un diagnostic des besoins en TP des cours de Masters (interne – fait par le centre de recherche) et des	Consultance interne 1 mission N/S 1p. 1 mission S/S 1p.		

	<p><i>doctorats</i> <i>Etude de marché (perspective Spin-Off ; fait par le bureau de consultance UNR y-compris animalerie)</i> <i>Rédaction du plan stratégique de développement de la plateforme (), y-compris business plan pour assurer l'achat de consommables et réactifs à MT</i></p> <p>4.2 <i>Aménager le bâtiment (y-compris alimentation électrique mise aux normes)</i></p> <p>4.3 <i>Centraliser les équipements dans le bâtiment CTB</i></p> <p>4.4 <i>Installer/réparer les équipements existants + formation</i></p> <p>4.5 <i>Mettre en route l'animalerie</i> <i>Rédaction du dossier éthique</i> <i>Achat d'équipements scientifiques et consommables, réactifs</i></p> <p>4.6 <i>Informier/ sensibiliser/ faire la publicité du labo</i> <i>Evénement de lancement</i></p> <p>4.7 <i>Suivi-évaluation PAR</i></p> <p>4.8 <i>Appui documentaire au centre de biotechnologie (à déterminer lors de la mission de formulation de janvier 2014)</i></p>	<p>Travaux</p> <p>1 mission N/S d'un technicien 1p.</p> <p>Achat d'équipement pour l'animalerie : Rats, souris, cages... 1 mission N/S 2p. (PAR+ véto) Achat d'équipements scientifiques et consommables, réactifs</p> <p>Dépliants, leaflets... 4 missions N/S 1p Logistique</p> <p>1 mission par an N/S 1p.</p>		
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

3.7.1.8 Budget détaillé pour 2014

BUDGET TOTAL	UNR	R1	R2	R3	R4	COORD	TOTAL
	BUDGET 2014 en EUR						
	B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	14.140,00	0,00	14.140,00
	C.FONCTIONNEMENT	0,00	7.000,00	3.400,00	68.280,00	0,00	78.680,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	12.000,00	12.720,00	6.660,00	31.380,00
	E.BOURSES	21.763,20	60.506,46	0,00	9.485,12	0,00	91.754,78
	F.DEPLACEMENT	14.000,00	11.700,00	4.200,00	13.000,00	5.600,00	48.500,00
	G.SEJOUR	12.981,00	6.192,00	2.248,00	10.704,00	2.880,00	35.005,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	300,00
	TOTAL	48.744,20	85.398,46	21.848,00	128.329,12	15.440,00	299.759,78
						FA max 10%	29.975,98
						TOTAL TC	329.735,76
						TOTAL DISPO	323.740,56

BUDGET BELGE	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	
	B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.FONCTIONNEMENT	0,00	0,00	0,00	40.500,00	0,00	40.500,00	
D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
E.BOURSES	7.963,20	35.606,46	0,00	6.685,12	0,00	50.254,78	
F.DEPLACEMENT	9.800,00	8.400,00	4.200,00	9.800,00	0,00	32.200,00	
G.SEJOUR	12.981,00	4.932,00	2.248,00	10.074,00	2.880,00	33.115,00	
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL	30.744,20	48.938,46	6.448,00	67.059,12	2.880,00	156.069,78	
						FA 2 %	5.995,20
						TOTAL BEL	162.064,98

BUDGET LOCAL	Local	Local	Local	Local	Local	Local	
	B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	14.140,00	0,00	14.140,00
C.FONCTIONNEMENT	0,00	7.000,00	3.400,00	27.780,00	0,00	38.180,00	
D.PERSONNEL	0,00	0,00	12.000,00	12.720,00	6.660,00	31.380,00	
E.BOURSES	13.800,00	24.900,00	0,00	2.800,00	0,00	41.500,00	
F.DEPLACEMENT	4.200,00	3.300,00	0,00	3.200,00	5.600,00	16.300,00	
G.SEJOUR	0,00	1.260,00	0,00	630,00	0,00	1.890,00	
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	300,00	
TOTAL	18.000,00	36.460,00	15.400,00	61.270,00	12.560,00	143.690,00	
						FA max 8%	23.980,78
						TOTAL LOC	167.670,78

3.8 CÔTE D'IVOIRE

3.8.1 PFS003 – Stage de formation en management de la qualité sanitaire et analyse des risques, Sénégal / Côte d'Ivoire (en alternance)

Promoteur : Jean-François LEROY (ULg)

Partenaires Nord : ULg-GxABT

Institution d'accueil Sud : Université Cheikh Anta DIOP, Dakar, Sénégal

Autre institution d'accueil du Sud (en alternance) : Institut National Polytechnique Houphouët-Boigny (INP-HB, Yamoussoukro, RCI)

	Budget 2014 PFS003 en EUR		
	dépenses locales	dépenses en Belgique	Total
Frais d'investissement			
Frais de fonctionnement			
Frais de personnel	570,00		570,00
Frais de bourse	51.859,60		51.859,60
Frais de déplacement	1.950,00	4.200,00	6.150,00
Frais de séjour	5.267,00	5.187,00	10.454,00
Frais d'expédition			
Frais administratifs	1.439,88	1.439,88	2.879,76
TOTAL	61.086,48	10.826,88	71.913,36

3.9 RD CONGO

3.9.1 Université de Lubumbashi (UNILU)

OG

Objectif global

Les qualités professionnelles des diplômés de l'UNILU sont reconnues.
Le développement socio-économique et l'allègement de la pauvreté sont soutenus par la recherche et la formation à l'UNILU.

OS

Objectif spécifique

Relève académique ciblée de qualité au sein de l'UNILU accompagnée d'une institution plus performante.

R1

Résultat attendu 1

Des formations de meilleure qualité sont dispensées par les professeurs de l'UNILU.

R2

Résultat attendu 2

Plus de transparence grâce à une communication plus efficace.

R3

Résultat attendu 3

Services d'Appui à la formation et à la recherche plus professionnels.

R4

Résultat attendu 4

Personnel scientifique et académique plus responsable.

R5

Résultat attendu 5

Recherche de qualité soutient la relève académique.

R6

Résultat attendu 6

Service d'Appui à l'administration (personnels administratifs, techniques, financiers et paramédicaux plus professionnels).

3.9.1.1 Stratégie d'intervention

Les programmes CUD (P2, P3, PIC,...) ont contribué au développement pédagogique et scientifique de l'UNILU par (i) la formation des doctorants, via l'attribution de bourses tant locales que de stages en Belgique, et des enseignants, via des bourses pour docteurs et professeurs; (ii) la création d'une Cellule de Pédagogie Universitaire; en relation directe avec la Commission Permanente des Etudes, elle organise des séminaires à destination des enseignants et des gestionnaires académiques; (iii) l'installation et la maintenance d'un réseau informatique, intranet et internet; (iv) la réhabilitation et l'équipement de laboratoires et ateliers dans les facultés des sciences exactes et appliquées et des sciences du vivant; (v) la création de l'Observatoire du Changement Urbain; (vi) l'appui aux ressources documentaires (bibliothèques); (vii) la création de l'Ecole de Criminologie; (viii) l'appui à la gestion académique (cellule de contact, inscriptions et notes des étudiants, finances, administrations facultaires, actualisation et mise en ligne des contenus des cours...); et (ix) la mise en place de formations spécifiques, organisées par les PIC.

Le P4 continuera dans la voie ouverte en renforçant encore l'expertise universitaire locale, la qualité de formation des étudiants ainsi que les capacités de l'administration pour l'appoint à l'enseignement et à la recherche. La relève académique reste le point d'orgue du programme, par la formation de docteurs mais surtout par l'accentuation des capacités de l'UNILU à encadrer par elle-même et à soutenir toute la problématique du doctorat. Des éléments essentiels du projet concernent donc le renforcement des capacités locales de travail et d'encadrement doctoral, l'appui vers une culture de lecture et une culture informatique, la mise en place d'une Cellule de Formation Doctorale, la responsabilisation des docteurs récemment formés et le développement d'une Cellule d'Appui à la Recherche qui vise à appuyer la rédaction de microprojets, de projets compétitifs et la recherche de bourses. Une réorganisation de l'Interface Université-Société et l'officialisation d'activités d'expertise extra-muros devraient permettre à terme l'autonomisation de cette Cellule de Formation Doctorale. L'appropriation et la pérennisation des équipements acquis en P2 et P3 demeurent des préoccupations majeures; dans cet objectif, la fourniture de fluides (électricité, eau) aux laboratoires reste un problème basique encore à résoudre.

La gestion académique de l'UNILU a enregistré des progrès notables mais, pour la rendre plus efficace, il reste à former une série de cadres et à réorganiser et/ou mettre en place certaines structures administratives, notamment pour (i) la gestion et l'orientation des flux d'étudiants et (ii) la promotion de la femme pour établir progressivement un équilibre entre genres. Les services d'appoint qui concourent à la formation et à la recherche (équipements didactiques et de recherche, ressources informatiques, cellule de pédagogie universitaire) seront soutenus, appuyés, renforcés et/ou améliorés.

Cette stratégie de développement de l'UNILU est cohérente avec la politique nationale des Enseignements Supérieurs. En effet, celle-ci prône l'amélioration de la qualité de l'enseignement à tous les niveaux, par la bonne gestion de la gouvernance universitaire, le financement des institutions, la régulation des flux d'étudiants, l'Assurance-Qualité, la mise à jour des programmes d'enseignement et de recherche en adéquation avec les besoins de l'économie nationale, la mise en place d'une politique de renouvellement et de développement des ressources professorales et la modernisation des infrastructures scientifiques.

Par rapport à l'identification de projet, les gestionnaires et responsables d'activités conservent la structure globale des objectifs de résultats mais ont choisi de préciser plus avant l'objectif spécifique et, pour plus de cohérence, de reformuler/réorganiser certains des résultats et sous-résultats.

Les critères qui ont présidé à cette redéfinition sont les suivants:

- Une activité doit se baser sur un **inventaire/état des lieux** de l'existant.
- Une activité doit pouvoir continuer par la suite sans soutien extérieur, être "auto-portante"; d'où l'importance des notions d'**appropriation** et d'**autonomisation**.
- Une activité doit comprendre une notion d'**assurance-qualité**.
- Une activité doit présenter une **complémentarité** avec ce qui se fait déjà; il importe de ne pas créer des doublons au niveau administratif.
- Une activité doit comporter un **effet de levier**.
- Une activité doit présenter des **interactions** avec d'autres activités.

Les objectifs des résultats concernent respectivement:

- R1: l'appui pédagogique à la formation des docteurs (création d'une Cellule de Formation Doctorale) et des promoteurs et enseignants (via la Cellule Pédagogique Universitaire).
- R2: l'appui à la communication intra-universitaire et vers la société (création d'une Direction de l'Information et de la Communication, appui à une culture informatique et de publication, e-review, radio);

- R3: l'appui logistique et matériel (informatique, bibliothèques, laboratoires, formation)
- R4: l'appui à la responsabilisation du personnel académique et scientifique
- R5: l'appui à la recherche (bourses de doctorat) et à son organisation (création d'une Cellule d'Appui à la Recherche, soutien à la rédaction de projets, recherche de bailleurs de fonds)
- R6: l'appui à la formation et à la responsabilisation du personnel administratif; l'appui à l'assurance qualité

Le projet de 6 ans sera réparti en 2 tranches de 3 ans, la première phase consistant en la mise en place concertée de l'appui, la seconde en son appropriation et sa pérennisation. Les différentes activités prévues dans les 2 phases seront reprises dans le chronogramme détaillé des activités.

3.9.1.2 Développement institutionnel

L'UNILU compte 11 facultés et 4 écoles et à peine 260 enseignants permanents pour un total d'environ 25.000 étudiants. Le sous-encadrement apparaît extrêmement préoccupant, la relève académique restant un souci majeur.

L'UNILU fonctionne, c'est indéniable; les cours sont assurés, les années académiques respectées, les étudiants diplômés et les DES et thèses sortent régulièrement. L'expérience de multiples universités montre que ces conditions basiques sont loin d'être assurées partout. Néanmoins, l'identification pose un constat très lucide et une série de questions qui restent fondamentales à résoudre pour améliorer l'enseignement (R1), la recherche (R3, R5) et le fonctionnement de l'institution (R2, R3, R4, R6).

Un point clé du présent projet consiste à mettre en place, pour la première fois, une **Cellule de Formation Doctorale** et une **Cellule d'Appui à la Recherche** qui augurent d'une autonomisation de la relève académique.

Le fonctionnement conditionnant par lui-même l'amélioration attendue de l'enseignement et de la recherche, le développement institutionnel passe donc par une amélioration de celui-ci, un des soucis majeurs du projet. Améliorer la communication et la collaboration au sein de l'université sont des actions qui participent aux enjeux d'une gouvernance renforcée.

Un service de communication professionnel, inexistant aujourd'hui à l'UNILU pour relever les enjeux d'une société de la communication, intégrera l'ensemble des supports de communication, permettant de diffuser une information la plus large possible via des supports diversifiés et complémentaires (valves, site web, radio Phoenix-Université, communiqués, etc.).

L'extension du réseau informatique, prévue en relation avec UNIVERSITIC, permettra, pour la première fois, l'accès internet et intranet à l'ensemble de la communauté universitaire. La mise à disposition des règlements de l'Université, des informations relatives aux bourses de doctorat, aux fonds disponibles, notamment pour les ouvrages de la bibliothèque, et aux stages et activités scientifiques internationales assurera plus de transparence pour l'ensemble de la communauté universitaire et participera au développement de la culture internet.

Au-delà de la communauté universitaire, la population et les partenaires de l'UNILU seront informés de l'actualité universitaire via différents canaux (web, publications, radio), ce qui améliorera la visibilité et renforcera la crédibilité de l'institution.

La relance d'une information sur les études via des visites dans les écoles et l'organisation d'une journée porte ouverte annuelle permettront d'orienter les élèves en leur offrant une information sur les types d'études supérieures possibles, les filières et leurs débouchés. Ces activités devraient permettre de mieux équilibrer la répartition des étudiants entre filières et d'encourager plus de femmes à poursuivre des études universitaires, y compris dans des domaines traditionnellement plus masculins.

Enfin, La diffusion d'une e-review, pilotée par un comité scientifique international, aura pour objectif de renforcer au niveau international l'image de marque de la recherche menée à l'UNILU.

3.9.1.3 Durabilité

R1, R5 et R6 : L'investissement le plus rentable à long terme est certainement le capital humain.

R1 : La Cellule de Formation Doctorale deviendra un point d'appui pour une formation de qualité. Sa création implique l'ensemble des acteurs, que ce soit aux niveaux pédagogique et recherche qu'administratif. La flexibilité de la structure de départ ("formation pilote") permettra d'ajuster son fonctionnement en fonction des réalités rencontrées. Comme elle repose essentiellement sur des activités locales, son organisation et sa pérennisation

demandent peu d'investissements financiers, ce qui est un gage de durabilité. La formation continue des enseignants s'ancrera naturellement dans les mœurs des Académiques.

R5 : Au niveau académique, la formation de Professeurs qui auront réalisé la quasi-totalité de leurs travaux de recherche à l'UNILU devrait générer des encadreurs au fait des réalités locales et qui auront appris à tirer parti des ressources disponibles. Ils seront donc à même de valoriser cet acquis dans leur futur métier de formateurs.

R6 : Les procédures pour la formation continue et l'assurance-qualité n'ont pas de raison de disparaître après la fin du projet, pour autant qu'elles soient cohérentes, que leur mise en place implique les acteurs concernés et qu'elles obtiennent le soutien des autorités académiques.

R2, R3 et R4 : Ces activités représentent un apport certain au niveau de la structure et de la gouvernance institutionnelle, apport qui pourra se continuer par la suite sous certaines conditions.

R2 : Une culture de transparence vis-à-vis des procédures et décisions de l'institution passe nécessairement par la mise en place d'un système efficient de communication. Une fois ce système établi, une fois les responsables conscientisés et formés, la pérennité de l'activité est garantie par sa nécessité.

R3 : L'appui logistique et matériel (informatique, bibliothèques, laboratoires, formation) est probablement le plus difficile à pérenniser, de par l'obsolescence parfois rapide du matériel ou des informations ou de par la fragilité du matériel. Il sera nécessaire de conscientiser les utilisateurs et de mettre en place des mécanismes permettant d'assurer la continuation de ces activités. Les PAR en sont pleinement conscients et veilleront à établir les mécanismes d'auto-portance, autant que possible en relation avec la Cellule d'Appui à la Recherche et l'Interface Industrie-Université.

R4 : Une culture de transparence vis-à-vis des activités extra-muros sera probablement difficile à établir. Néanmoins, une fois les Actes d'Engagement (contrats de travail) clairement établis, l'apport des activités de service au fonctionnement de la Cellule d'Appui à la Recherche pourra être reconnu à sa juste valeur, une garantie probable de durabilité. Un appui à la gestion facultaire n'a pas de raison de disparaître après la fin du projet, pour autant qu'il soit cohérent et implique les acteurs concernés.

Le gain de qualité de l'UNILU, une fois reconnu dans la sous-région, génèrera un afflux d'étudiants étrangers dont les frais d'inscription participeront à l'auto-portance des différentes activités. Des diplômés de meilleure qualité verront leur employabilité améliorée, ce qui pourra leur ouvrir les portes de grandes entreprises au sein desquelles certains développeront de futurs partenariats avec leur université.

3.9.1.4 Complémentarités et synergies

La CUD soutient aussi des PIC et des PRD à l'Université de Lubumbashi. Deux PIC viennent de démarrer en 2012, (i) le **"Centre de compétence en planification et gestion urbaine"** qui a pour objet la formation des compétences en urbanisme; et (ii) le projet **"Création de la première Ecole de Criminologie"** (PIC de poursuite) qui vise un appui à la formation des spécialistes en criminologie et droits humains. Un PRD démarrera en 2014 sur la problématique du diagnostic de la malaria. Ces trois projets visent la formation de compétences académiques dans le même sens que les activités du présent projet (R1, R5).

Des possibilités de synergie sont possibles dans le cadre, par exemple, de l'organisation collégiale de formations méthodologiques (R1), de l'accès à des équipements et matériels (didactique et scientifique) (R3, R5), de l'échange d'enseignants ou d'informations (R1). De plus, à l'UNILU, les promoteurs des PIC sont d'office membres du Groupe de Pilotage des AI de la CUD.

Depuis la reprise de la coopération avec les universités du CIUF-CUD, beaucoup d'autres bailleurs se sont associés à l'Université de Lubumbashi tels que la CTB, le VLIR, l'AUF, des organismes internationaux comme UNICEF, voire des entreprises locales. Leurs actions n'ont pas la même ampleur que les programmes AI; elles sont fortement ciblées à des secteurs spécifiques mais sont largement complémentaires au P4. La CTB offre des bourses d'études et de doctorat mixtes à quelques doctorants, particulièrement ceux des sciences exactes et appliquées (R5). Ce programme touche cependant à sa fin. Le VLIR a sélectionné deux nouveaux PIC axés à la fois vers la recherche et vers la formation (R1, R5) ainsi qu'un appui au nouveau département d'Assurance-Qualité. L'AUF a installé un Campus Numérique Francophone dans les installations de l'UNILU; cet équipement complète la formation des étudiants et des encadreurs (R1) et permet d'établir des contacts utiles à la formation et à la mobilité des chercheurs (R1, R5). La synergie avec ce Campus Numérique sera utile, notamment pour les formations à distance, les formations permanentes aux nouvelles technologies et aux logiciels libres et les formations personnalisées en informatique (R1, R3). Le Campus Numérique sera important pour créer une revue en ligne (R2), permettre l'actualisation d'un intranet performant par le Service des Ressources Informatiques (SRI) de l'UNILU (R2) et pour aider la Bibliothèque Centrale à des formations spécifiques destinées aux Bibliothécaires (R3).

Les organismes comme l'UNICEF, la Banque Mondiale, les ONG Internationales comme PAT Congo, Groupe One recourent régulièrement à l'UNILU pour des recherches contractuelles dont les résultats peuvent servir de thématiques de recherche exploitées par les doctorants de l'UNILU. Depuis la création de l'Interface Université-Société, certaines entreprises locales commencent à associer l'UNILU à la recherche de solutions aux problèmes d'exploration et d'exploitation industrielles (R5). D'autres se sont résolues à soutenir l'université par de petites subventions et par l'offre de possibilités de stage aux étudiants (bien qu'en petit nombre encore) (R5). D'autres encore se réfèrent à l'Interface pour renforcer les capacités de leur personnel (R1).

Les applications développées par le SRI (R3) sont exploitées par d'autres partenariats tels qu'UNIVERSITIC et ebal@santé (Union Européenne).

Comme dans le P3, l'UNILU va associer, en plus des professeurs belges, des universités nationales et/ou régionales (CEPGL ou Afrique Centrale par exemple) pour animer des séminaires méthodologiques et des formations spécifiques (R1, R5).

R1 prévoit l'organisation de mini-colloques thématiques en rapport avec l'état d'avancement des travaux de recherche des doctorants. Pour assurer une certaine visibilité et une synergie avec d'autres programmes, ces activités seront ouvertes à d'autres chercheurs d'universités congolaises et régionales.

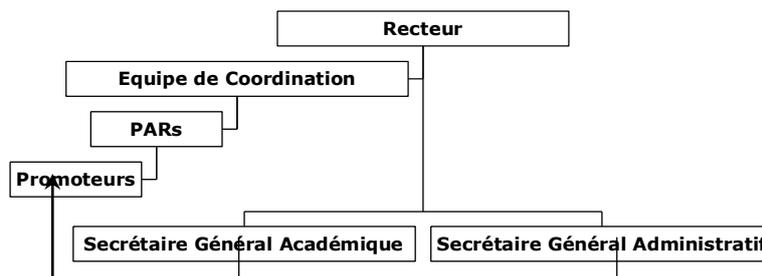
La Cellule d'Appui à la Recherche (R5), de par sa philosophie, s'intègre naturellement dans les contacts avec toute une série de bailleurs de fonds potentiels.

En ce qui concerne les appuis typiquement administratifs et institutionnels, le programme AI fait montre d'une forte originalité, dans des domaines rarement appuyés par des bailleurs de fonds externes. Ces appuis ne peuvent que contribuer à renforcer l'impact des projets de ces autres bailleurs.

3.9.1.5 Modalités d'organisation

C'est au niveau local (Université de Lubumbashi) que le programme sera globalement exécuté. Sa réussite est entre les mains du Groupe de Pilotage du Programme, constitué par l'Equipe de Coordination locale (EC) et les Pilotes d'Atteinte des Résultats (PAR). La coordination est composée du Coordonnateur et du Gestionnaire. Alors que le Gestionnaire se charge de la gestion des ressources financières et matérielles en rapport avec le programme, le Coordonnateur préside les réunions du groupe de pilotage, se charge de la coordination et du suivi de l'exécution du programme. Chaque PAR organise et suit de près l'exécution des actions qui ont été définies lors de la formulation, en ligne directe avec l' (les) organe (s) appuyé (s) par le programme; les responsables de ces organes (administratifs ou académiques) sont considérés comme des Promoteurs d'action, au même titre que les Promoteurs de thèses de doctorat.

L'Equipe de Coordination locale bénéficie de l'appui de l'appui total du Secrétaire Général Académique et du Secrétaire Général Administratif qui mettront à leur disposition les ressources humaines et les Promoteurs requis en fonction des actions programmées par les PAR.



Les PAR supervisent et encadrent les différents Promoteurs, en relation étroite avec leurs collègues belges, via des échanges fréquents de courriers électroniques. Les décisions sont autant que possible collégiales entre PAR, en accord avec les Equipes de Coordination locale et belge. Les PAR établissent et exécutent le budget de leurs activités en collaboration avec les Gestionnaires local et belge.

3.9.1.6 Suivi/évaluation

Comme signalé ci-haut, la coordination locale, en contact régulier avec les PAR, assure le suivi de l'exécution du programme. C'est au cours de chaque réunion du Groupe de Pilotage que les PAR présentent les niveaux

d'exécution de leurs actions. C'est là que se situe l'évaluation au quotidien. Les missions des EC, et PAR, nord-sud et sud-nord, servent aussi de suivi et d'évaluation.

Les PAR locaux et belges suivent les activités, collectent les indicateurs objectivement vérifiables et établissent leurs rapports à soumettre aux Equipes de Coordination.

Le Groupe de Pilotage se réunit en principe deux fois par an; néanmoins l'UNILU recourt à plusieurs réunions extraordinaires (trimestrielles voire mensuelles). Les responsables des PIC et d'autres projets de la CUD participent aussi à ces réunions du Groupe de Pilotage.

Néanmoins, on ne peut pas se passer de l'évaluation à mi-parcours à programmer par les deux GP. Deux évaluations à mi-parcours sont envisageables compte tenu du fait que le programme se réalise en deux phases.

3.9.1.7 Cadre logique détaillé

UNILU	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Les qualités professionnelles des diplômés de l'UNILU sont reconnues Le développement socio-économique et l'allègement de la pauvreté sont soutenus par la recherche et la formation de l'UNILU	Rang de l'UNILU par rapport aux universités de RDC et de la région augmente	Classement sur internet des Universités de la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs et de la Conférence des Universités de la RDC	
OS	Relève académique ciblée de qualité au sein de l'UNILU accompagnée d'une institution plus performante	Au moins 30 enseignants de qualité sont nommés (au moins 15 grâce aux fonds de la CUD) endéans 6 ans Résumé des enquêtes de satisfaction / prises d'avis prévues lors du P4	Rapport Académique du Secrétariat Général Académique de l'UNILU Equipe de coordination du P4	Stabilité politique du Pays La Communauté Universitaire dans son ensemble adhère au projet
R1	Des formations de meilleures qualités sont dispensées par les professeurs de l'UNILU	Le plan de cours et la bibliographie des formations dispensées par les doctorants et les professeurs recyclés sont de bonnes qualités et disponibles sur internet (Indicateurs à inclure dans les contrats de doctorat et de recyclage) au moins 80% des enseignants participent à 2 ou 3 séminaires ou formations pendant le P4	Internet Secrétariat de la CFD	La majorité des professeurs adhèrent à vouloir améliorer la qualité des formations
	<p>1.1. Créer une Cellule de Formation Doctorale (CFD)</p> <p>1.1.1. Mettre sur pied un groupe de réflexion constitué d'un membre de l'équipe rectorale, de tous les Pilotes d'Atteinte de Résultat (PAR), d'un représentant du Secrétariat Général Académique et d'un représentant de chaque secteur proposé par les décanats chargé de l'élaboration et de la définition des tâches de la CFD.</p> <p>1.1.2. Assurer une mission de présentation et d'information des écoles doctorales de la communauté française Belge auprès de la communauté universitaire de l'UNILU.</p> <p>1.1.3. Assurer une mission d'information et de formation du responsable de la CFD en Belgique.</p> <p>1.1.4. Appuyer la CFD dans la rédaction d'un règlement du troisième cycle qui tienne compte du contexte légal de la RDC et des exigences nouvelles de la formation doctorale.</p> <p>1.1.5. Appuyer la CFD dans l'élaboration d'un cursus de formation doctorale en lien étroit avec la Cellule de Pédagogie Universitaire (CPU).</p> <p>1.1.6. Appuyer la CFD en collaboration avec la CPU à organiser un séminaire de méthodologie (octobre-</p>	Liste de présences des participants aux séminaires et répertoire des promoteurs	Secrétariat de la CFD	

	<p>décembre de chaque année) et un séminaire de pédagogie universitaire (mars-avril) pour les enseignants et les doctorants et sensibiliser les enseignants à l'importance de 1) la culture de lecture, 2) l'actualisation et la contextualisation du contenu des cours (aussi syllabi) et 3) de réaliser les travaux pratiques (stages inclus). Sensibiliser les enseignants à participer aux séminaires selon une programmation établie</p> <p>1.1.7. Appuyer la CFD en collaboration avec la CPU à organiser une journée de rentrée doctorale sectorielle (en articulation avec activités R5.1)</p> <p>1.1.8. Appuyer la CFD en collaboration avec la CPU à organiser une journée doctorale pour présenter l'état d'avancement de leurs travaux</p> <p>1.1.9. Appuyer la CFD en collaboration avec la CPU à organiser une journée de rencontre entre doctorants et comité d'encadrement en présence de l'équipe locale de coordination du P4</p> <p>1.1.10. Organiser à la demande de la CFD deux missions d'un académique de la communauté française Belge spécialisé dans la pédagogie de troisième cycle (une mission de lancement et une mission d'évaluation)</p> <p>1.1.11. Identifier le financement de ces activités pour les pérenniser progressivement</p> <p>1.2. Organiser la formation continue des enseignants</p> <p>1.2.1. Assurer une mission de formation et d'information du responsable de la CPU en vue de renforcer ses compétences en matière de formation continue pour les enseignants des 3 cycles.</p> <p>1.2.2. Appuyer et développer l'offre actuelle de formation organisée par la CPU dont la formation à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement universitaire et sensibiliser les enseignants à participer aux formations à l'occasion des conseils de facultés ou d'écoles avec le soutien des doyens ou des directeurs.</p> <p>1.2.3. Organiser des missions de coordination et d'évaluation des activités sus-mentionnées par les PAR</p>	<p>Le financement pour ces activités est disponible à partir de la 4ème année</p> <p>Prise d'avis pédagogique auprès des étudiants (expérience pilote) (Indicateurs à inclure dans les contrats de recyclage)</p>	<p>Rectorat et cellule de recherche de fonds (R5.2)</p> <p>Secrétariat de la CPU</p>	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	--

R2	Plus de transparence grâce à une communication plus efficace	Satisfaction des utilisateurs et bénéficiaires augmentée de 45% à 80%	Enquête auprès des utilisateurs et bénéficiaires, audit interne	La majorité de la communauté universitaire utilise internet
	<p>2.1. Renforcer l'image de l'UNILU par un service de communication professionnel</p> <p>2.1.1. Créer une direction de l'information et de la communication</p> <p>2.1.2. Réorganiser les missions du service de communication sociale</p> <p>2.1.3. Intégrer l'orientation et l'info sur les études à la direction de l'information</p> <p>2.1.4. Placer le service de communication en staff auprès du rectorat</p> <p>2.1.5. Organiser la formation des personnels de communication</p> <p>2.1.6. Etablir un plan de communication</p> <p>2.1.7. Rapprocher le service de communication de la radio</p> <p>2.1.8. Rapprocher le service de communication du département des sciences de l'information</p> <p>2.1.9. Définir les missions du service de communication</p> <p>2.2. Remettre en place le service d'orientation sur les études (en collaboration avec R6.4)</p> <p>2.2.1. Au sein de la direction de l'information et de la communication nouvellement créée</p> <p>2.2.2. Organiser une Porte ouverte</p> <p>2.2.3. Visites dans les écoles</p> <p>2.2.4. Accueillir les nouveaux étudiants</p> <p>2.2.5. Créer un réseau de délégués facultaires et étudiants pour remplir cette mission spécifique</p> <p>2.3. Développer la culture internet au sein de la communauté universitaire</p> <p>2.3.1. Diffusion d'informations pertinentes, cruciales et hiérarchisées sur internet (procédures, bourses etc.)</p> <p>2.4. Dynamiser la communication scientifique</p> <p>2.4.1. Création d'une e-review</p> <p>2.4.2. Formation d'un informaticien</p> <p>2.4.3. Mise en place d'un comité scientifique international</p> <p>2.4.4. Définir les responsabilités au sein du conseil scientifique (éditeur en chef...)</p> <p>2.4.5. Officialiser la structure au niveau institutionnel</p> <p>2.4.6. Définir les règles d'édition via la mission d'un pair académique</p> <p>2.4.7. Diffuser les règles de diffusion vers la communauté</p>	<p>Réaliser une enquête de satisfaction lors des portes ouvertes</p> <p>Evaluer le nombre de visiteurs lors des portes ouvertes</p> <p>Comptabiliser le nombre d'écoles visitées</p> <p>Mise en place de Google analytics et Analyse de l'évolution de la consultation</p> <p>Vérification de la mise en ligne des procédures, fonds, bourses sur le site</p> <p>Vérifier le respect de la périodicité programmé de l'e-review</p>	<p>Secrétariat de la direction de l'information et de la communication</p> <p>Secrétariat de la direction de l'information et de la communication</p> <p>Secrétariat de la direction de l'information et de la communication</p> <p>site internet</p> <p>site internet</p>	<p>Un service informatique performant est disponible</p> <p>Mise en place d'un comité éditorial</p>

	<p><i>académique</i></p> <p>2.4.8. <i>Sortie du premier numéro</i></p> <p>2.5. <i>Renforcer la radio universitaire</i></p> <p>2.5.1. <i>Etat des lieux : audience, capacité technique, contenu des programmes ?</i></p> <p>2.5.2. <i>Améliorer les équipements de diffusion</i></p> <p>2.5.3. <i>Former les animateurs</i></p> <p>2.5.4. <i>Mettre en place des émissions valorisant l'UNILU (recherches)</i></p> <p>2.5.5. <i>Assurer une meilleure représentativité des facultés</i></p> <p>2.5.6. <i>Assurer la maintenance technique avec la faculté polytechnique et financière pour la pérennité</i></p>	<p>Au moins 50% des publications de recherche (prévues en R5) donnent lieu à une diffusion (flash d'actualité, une interview diffusée dans une émission, un invité plateau, etc.)</p>	<p>Liste des diffusions</p>	<p>La radio est un outil d'information quotidien de la communauté universitaire</p>
R3	Service d'Appui (bibliothèque, informatique et labos de formation et recherche) plus professionnels	<p>Satisfaction des utilisateurs et bénéficiaires augmentée de 45% à 80% (chaque service pris indépendamment)</p>	<p>Enquête auprès des utilisateurs et bénéficiaires, audit interne</p>	
	<p>3.1. <i>Améliorer l'infrastructure informatique et assurer sa disponibilité</i></p> <p>3.1.1. <i>Etendre la communication informatique à toute l'université (extension filaire et WIFI) Selon un programmation à établir et la rendre plus permanente (par l'utilisation de batteries)</i></p> <p>3.1.2. <i>Installer, maintenir et gérer des services (services techniques cachés (BP, DNS, DHCP, détection des postes infectés, authentification, etc. services applicatifs utilisés directement comme mails, OPAC pour la bibliothèque, GP7, plate forme pédagogique, Web et portail, données des utilisateurs, VOIP)</i></p> <p>3.1.3. <i>Assurer la formation continue du personnel du SRI</i></p> <p>3.2. <i>Former des formateurs à l'utilisation directe des services informatiques et appuyer les utilisateurs (Personnel Académique, Scientifique et Administratifs).</i></p> <p>3.2.1. <i>Former des formateurs qui formeront aux opérations de bases (formation initiale) et mettront à niveau les utilisateurs (sélectionner les candidats avec R6)</i></p>	<p>Taux de disponibilité des services à 90% L'entièreté de l'université est relié à internet à partir de la 4ème année du programme</p> <p>26 formateurs à raison de 2 par faculté ou Ecole</p>	<p>Statistiques des programmes spécialisé de mesure de « up time » Vérification auprès des Doyens et du Directeur des Homes d'étudiants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Données créées et gérées par des matériels de communication, tel que programmé par le SRI • Données créées et gérées par les logiciels métier, selon le paramétrage du SRI <p>auprès des Doyens et Directeurs d'Ecoles</p>	<p>Suffisamment d'électricité est disponible L'internet et intranet (extension prévue dans le P4) pour relier l'entièreté de l'université est opérationnelle</p> <p>Un plan détaillé de formation est proposé aux autorités de l'UNILU. Des formations à l'utilisation d'internet pour les utilisateurs sont organisées et financées par l'UNILU et suivies et des outils sont mis en place</p>

<p>3.2.2. Encourager toute initiative de formation des utilisateurs en les appuyant par une aide à l'organisation, par une mise au courant, etc.</p> <p>3.2.3. Informer les utilisateurs des ressources informatiques de l'UNILU</p> <p>3.2.4. Mettre sur pied un help desk</p> <p>3.3. Rendre les bibliothèques plus disponibles et utiles pour les utilisateurs (bénéficiaires) et l'information plus disponible.</p> <p>3.3.1. Harmoniser les horaires d'ouverture et de fermeture en fonction des besoins des utilisateurs</p>	<p>Les requêtes soumises sont traitées de façon satisfaisante</p> <p>Affichage des horaires et mise à jour des pages web de l'institution</p>	<p>auprès du SRI et des utilisateurs ayant posés les problèmes</p>	<p>Formation des formateurs est financée par l'UNILU</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respect des horaires de travail du personnel ; 2. Courant électrique (pour assurer l'ouverture des bibliothèques après 18 :00) ; 3. Problème du transport du personnel au-dela de 14 :30
<p>3.3.2. Optimiser l'aide, les conseils et l'orientation des usagers par les bibliothécaires</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfaction des utilisateurs ; 2. Amélioration de la signalétique dans les bibliothèques ; 3. Mise à disposition de didacticiels (interrogation des outils mis à disposition : catalogue institutionnel, accès aux documents scientifiques...) 	<p>Evaluation de la satisfaction des utilisateurs (enquêtes...)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilité de formateurs compétents ; 2. Motivation du personnel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilité de formateurs compétents ; 2. Motivation du personnel
<p>3.3.3. Organiser l'espace dans les bibliothèques</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regroupement des bibliothèques afin de mieux répondre aux besoins du public susceptible de s'y rendre ; 2. Amélioration de l'espace accueil dans les bibliothèques. 	<p>Nombre d'utilisateurs fréquentant les bibliothèques</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accord des autorités facultaires et institutionnelles pour les modifications d'affectation de certaines bibliothèques, voire de regroupement de certaines ; 2. Coût des déménagements et aménagements. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accord des autorités facultaires et institutionnelles pour les modifications d'affectation de certaines bibliothèques, voire de regroupement de certaines ; 2. Coût des déménagements et aménagements.
<p>3.3.4. Mettre à disposition un catalogue en ligne qui recense les documents disponibles</p>	<p>Nombre de notices complètes et correctes dans le catalogue augmenté (dont 100% des ouvrages acquis par le budget CUD)</p>	<p>Nombre total des notices dans le catalogue en ligne</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personnel compétent pour le catalogage et le rapatriement des notices à partir d'autres catalogues ; 2. Accès à internet : 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personnel compétent pour le catalogage et le rapatriement des notices à partir d'autres catalogues ; 2. Accès à internet :

	<p>3.3.5. <i>Mettre à disposition des ressources documentaires imprimées et électroniques répondant aux besoins</i></p> <p>3.3.5.1. <i>Mise à disposition de documents papier</i></p> <p>3.3.5.2. <i>Mise à disposition de documents électroniques</i></p> <p>3.3.6. <i>Former les utilisateurs à la méthodologie de la recherche d'information.</i></p>	<p>Acquisition d'ouvrages sur base de listes élaborées en fonction des besoins, déterminés par les partenaires lushois (dont les ouvrages de références signalés par les enseignants dans leurs engagements pédagogiques)</p> <p>1. Mise à disposition, à partir de la page d'accueil du site web de l'institution, de la liste régulièrement mise à jour des ressources électroniques disponibles : bases de données bibliographiques, périodiques (HINARI, AGORA...), ebooks ainsi que des mots de passe propres à l'institution ;</p> <p>2. Formation et informations des utilisateurs : par voie d'affichage, par des formations ciblées, par la compétence du personnel des bibliothèques à répondre aux questions.</p> <p>Organisation régulière de sessions de formations et d'information, à contenu variable en fonction des disciplines et du public cible</p>	<p>Nombre de documents récents disponibles en bibliothèques</p> <p>Disponibilité de l'information aux endroits stratégiques de l'institution, notamment le site/web / capacité des bibliothécaires à répondre aux questions des utilisateurs / organisation de formations ciblées</p> <p>Rapport de formations avec questionnaires de satisfaction remplis par les participants.</p>	<p>3. Mise à jour du logiciel PMB et sauvegarde (back up) du catalogue assurée et fiable.</p> <p>1. Transmission de listes répondant aux besoins ;</p> <p>2. Identification correcte des ouvrages de références pour les cours ;</p> <p>3. Budget suffisant</p> <p>1. Site web de l'institution facilement consultable ;</p> <p>2. Système de transmission des identifiants et mots de passe efficace ;</p> <p>3. Bibliothécaires familiarisés à internet</p> <p>1. Disponibilités des experts ;</p> <p>2. Disponibilités de l'accès aux ressources (connexion et courant) au moment des formations</p>
<p>R4</p>	<p>Personnel scientifique et académique plus responsable</p>	<p>Les profs qui font le min requis (respect du cadre légal en heures prestées) passent de 55% à 90%</p>	<p>Rapport Académique du Secrétariat Général Académique de l'UNILU</p>	<p>Engagement du personnel académique & scientifique</p>
	<p>4.1. <i>Élaboration, diffusion et respect de l'Acte d'Engagement (AE) des membres du personnel académique et scientifique de l'UNILU. L'audit interne et l'assurance qualité vérifient le respect des engagements, font rapport aux autorités académiques qui sanctionneront conformément aux textes.</i></p> <p>4.1.1. <i>Après la sensibilisation & l'engagement du SG académique; Préparation et finalisation de l'AE par le bureau facultaire pour chaque membre du personnel académique et scientifique de la faculté.</i></p>	<p>AE pour chaque membre du personnel académique et scientifique de la faculté.</p>	<p>Le Secrétaire Général (SG) académique centralise le relevé des signatures d'accusé de réception disponibles dans les bureaux facultaires en fin d'année</p>	<p>Engagement du SG académique à l'élaboration et la diffusion d'un AE auprès du personnel académique et scientifique de l'UNILU</p>

<p>4.1.2. <i>Elaboration d'une Charte de Bonne Conduite du corps académique & scientifique par faculté</i></p> <p>4.1.2.1. <i>Mission N/S de formation de formateurs</i></p> <p>4.1.2.2. <i>Séminaires corps académique et scientifique: organiser au moins 1 séminaire par le corps académique et scientifique au sein des 6 facultés pilotes au cours des 6 années de programme et produire 1 charte / séminaire</i></p> <p>4.1.3. <i>Cérémonie actes d'engagement pour nouveaux professeurs : remise de l'acte d'engagement & Charte</i></p> <p>4.1.4. <i>Remise des actes d'engagement & Charte pour le corps académique et scientifique par le Secrétaire Général Académique</i></p> <p>4.1.5. <i>Mise à jour des actes d'engagement en version électronique</i></p> <p>4.2. <i>Inventaire, vulgarisation, mise à jour et diffusion des règlements administratifs pour le personnel académique et scientifique de l'UNILU</i></p> <p>4.2.1. <i>Inventaire & suivi par le PAR Congo du cadre légal</i></p> <p>4.2.2. <i>Rédaction et production du livret par le service de communication (en collaboration avec le R2): 1 livret/membre du personnel académique et scientifique dans chaque faculté & école</i></p> <p>4.2.3. <i>Diffusion (Internet & lors de l'acte d'engagement)</i></p> <p>4.3. <i>Appui à la gestion facultaire de l'accueil des étudiants à l'UNILU</i></p> <p>4.3.1. <i>Diagnostic capacité d'accueil des étudiants/faculté et formulation par le bureau décanal du diagnostic sur la capacité d'accueil de la faculté / école en Trimestre 1 (T1) 2014</i></p> <p>4.3.2. <i>Définition du Numérus Clausus (NC) par le Recteur sur base du diagnostic facultaire</i></p> <p>4.4. <i>Appui à la commission de régulation</i></p> <p>4.4.1. <i>Recyclage des responsables du service audit</i></p> <p>4.4.2. <i>Organisation de séminaires mensuels de la</i></p>	<p>1 charte / faculté</p> <p>1 charte / séminaire</p> <p>1 livret/membre du personnel académique et scientifique dans chaque faculté & école</p> <p>Diagnostic sur la capacité d'accueil de la faculté / école en Trimestre 1 (T1) 2014</p> <p>1 Rapport de mission</p> <p>9 rapports d'activité du séminaire</p>	<p>civile. SG Administratif reçoit une copie des chartes</p> <p>SG Administratif reçoit une copie des chartes</p> <p>Le Secrétaire Général (SG) académique centralise le relevé des signatures d'accusé de réception disponibles dans les bureaux facultaires en fin d'année civile.</p> <p>Secrétaire Générale Administratif relève les documents de diagnostic en début T2 2014</p> <p>Autorités rectorales reçoivent le rapport de mission de recyclage</p> <p>9 rapports d'activité du séminaire</p>	<p>Engagement des bureaux facultaires à produire le diagnostic et engagement du SG Administratif à vérifier le diagnostic</p> <p>Les membres de la commission régulation collaborent</p> <p>Disponibilité des responsables du service d'audit et engagement à restituer la mission</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><i>commission régulation</i></p> <p>4.4.3. <i>Organisation de deux séminaires annuels au Congo de recyclage à l'UNILU pour les membres de la commission</i></p> <p>4.4.4. <i>Production d'un rapport annuel de la commission régulation sur ses activités remis aux autorités</i></p> <p>4.5. <i>Élaboration des plans stratégiques facultaires</i></p> <p>4.5.1. <i>Renforcement des bureaux facultaires pour l'élaboration des Plans Stratégiques (PS): 1 mission N/S</i></p> <p>4.5.2. <i>Elaboration par le bureau facultaire du plan stratégique/faculté</i></p> <p>4.5.3. <i>Processus de suivi par le bureau facultaire & révision des PS sur une base annuelle.</i></p>	<p>9 séminaires / an + 9 rapports d'activité</p> <p>2 séminaires / an + 2 rapports</p> <p>1 rapport annuel</p> <p>1 rapport de mission</p> <p>15 Plans Stratégique pour T2 2014</p> <p>15 rapports de suivi & révision du PS produits par les bureaux facultaires en T2</p>	<p>2 rapports d'activités du séminaire</p> <p>Autorités rectorales reçoivent le rapport annuel d'activité en T3</p> <p>rapport transmis au SG Académique</p> <p>Le SG Académique reçoit les PS en fin juin 2014</p> <p>Le SG Académique reçoit les rapports de suivi et de révision du PS</p>	
<p>R5</p>	<p>Recherche de qualité soutient la relève académique</p>	<p>Les publications prévues ci-après sont réalisées</p>	<p>Rapport Académique du Secrétariat Général Académique de l'UNILU</p>	
	<p>5.1. <i>Organiser des doctorats soutenus par la CUD</i></p> <p>5.1.1. <i>Sélection des candidats selon des critères pré-établis</i></p> <p>5.1.2. <i>Soutien à l'identification des promoteurs nord</i></p> <p>5.1.3. <i>Première phase de recherche (en articulation avec l'activité R1.1 qui définit les critères d'évaluation de la recherche doctorale)</i></p> <p>5.1.4. <i>Evaluation de l'avancement de la recherche (en articulation avec l'activité R1.1)</i></p> <p>5.1.5. <i>Première mobilité nord</i></p> <p>5.1.6. <i>Epreuve de confirmation (en articulation avec l'activité R1.1)</i></p> <p>5.1.7. <i>Seconde phase de recherche</i></p> <p>5.1.8. <i>Possibilité d'une seconde mobilité nord basée sur l'état d'avancement des travaux</i></p> <p>5.1.9. <i>Défenses</i></p> <p>5.2. <i>Accroître la capacité de l'UNILU à la recherche de fonds externes</i></p> <p>5.2.1. <i>Organiser une cellule administrative qui rassemble l'information sur les appels à proposition et qui informe les promoteurs avec un accent sur les financements de bourses et de mobilités</i></p> <p>5.2.1.1. <i>Recrutement d'un agent administratif</i></p>	<p>Au moins 20 doctorants défendent leur thèse endéans 5 ans et sont nommés si du niveau requis</p> <p>Chaque doctorant réalisent au moins 2 publications internationales</p> <p>Au moins 25% des doctorants sont des femmes</p> <p>Au moins 4 projets sont soumis à un appel international après deux ans et 3 par an ensuite et au moins 4 sont financés</p>	<p>Rapport Académique du Secrétariat Général Académique de l'UNILU</p> <p>Annales des Facultés et/ou autres revues scientifiques reconnues, copie à la division de recherche</p> <p>Rapport Académique du Secrétariat Général Académique de l'UNILU</p> <p>Secrétariat de la cellule de recherche de fonds</p>	<p>La diffusion de l'appel à candidatures est large et ouverte</p> <p>L'interface est pérennisée au sein de l'UNILU</p> <p>Un service informatique intranet performant est disponible</p>

	<p>5.2.1.2. <i>Mission de formation de l'agent responsable</i> 5.2.1.3. <i>Structuration des flux d'information - interaction avec le service des ressources informatiques</i> 5.2.1.4. <i>Information continue des académiques</i> 5.2.2. <i>Soutenir la rédaction de projets des recherches ciblées pour des promoteurs locaux</i> 5.2.2.1. <i>Soutien continu par l'interface pour la rédaction des projets - phase d'évaluation</i> 5.2.2.2. <i>Evaluation de la mise en œuvre et décision à la fin de la 2ème année si poursuite de l'implication de l'interface</i> 5.2.2.3. <i>Soutien continu par l'interface pour la rédaction des projets</i> 5.2.2.4. <i>Mission sud nord pour la rédaction du projet</i> 5.3. <i>Soutenir l'autonomie de recherche par la promotion de microprojets(5 en 2015 et 10 en 2016)</i> 5.3.1. <i>Appel et sélection de 2 projets/an</i> 5.3.2. <i>Mise en œuvre des projets par les promoteurs</i> 5.4. <i>Appui à l'articulation des activités de l'interface au sein de l'UNILU</i> 5.5. <i>Appuyer l'opérationnalisation de laboratoires et salles informatiques en fonction des besoins des doctorants</i> 5.5.1. <i>Mettre en place une procédure pour demande d'appui ponctuel à un doctorant (équipement de laboratoire)</i> 5.5.2. <i>Mettre en place une procédure pour demande d'appui ponctuel à un doctorant (équipement informatique)</i> 5.5.3. <i>Former les doctorants et techniciens de laboratoires qui ont besoin d'équipements, dans leur utilisation de ces équipements</i> 5.6. <i>Mettre en place un cahier d'utilisation et de maintenance des appareils mis à disposition des doctorants par des laboratoires de l'UNILU ; prévoir une procédure de mise en partage d'équipement qui soit équitable et non-discriminatoire, prévoir des modalités générales de répartition des coûts acceptées par l'ensemble des parties prenantes (utilisation, maintenance, casse)</i></p>	<p>Chaque micro-projet a mené à au moins une publication internationale</p> <p>PV des aides accordées</p> <p>Conventions de partage</p>	<p>Annales des Facultés et/ou autres revues scientifiques reconnues, copie à la division de recherche</p>	<p>Budget suffisant disponibles</p> <p>Bonne volonté à mettre en commun des équipements fonctionnels</p>
<p>R6</p>	<p>Services d'Appui à l'administration ATFPm (personnels administratifs, techniques, financiers et paramédicaux plus professionnels)</p>	<p>Quantité et qualité des services offerts</p>	<p>Rapport de l'audit</p>	<p>Personnel adhère au projet, Les personnes formées restent en place dans le service</p>
	<p>6.1. <i>Informatiser la gestion des ressources humaines</i> 6.1.1. <i>Développer ou acquérir un outil de gestion (logiciel) en complément de l'outil de gestion des paies</i></p>	<p>Inventaire du matériel, des outils, tableaux de bords et nombre de documents archivés</p>	<p>SGAdm, Assurance qualité et la coordination locale de la CUD</p>	

	<p><i>existant à l'UNILU. Intégration à terme ? - Réflexion au niveau du Recteur, Directeur de cabinet (DC), Secrétaire général administratif (SGAdm) et le référent informatique congolais</i></p> <p>6.1.2. <i>Sélectionner et former 2 personnes au sein de l'administration centrale comme gestionnaire de cette base de données (1 + un backup), -Sélection par le Recteur, SGAdm et le référent informatique congolais , - Formation par la firme des 2 gestionnaires + référent informatique (Backup ou Helpdesk ?)</i></p> <p>6.1.3. <i>Equiper le poste d'un outil informatique et veiller à sa maintenance</i></p> <p>6.1.4. <i>Créer des tableaux de bord en fonction de la stratégie de recrutement (genre ?) et de formation (Développement des compétences) - Stratégie du recteur?</i></p> <p>6.1.5. <i>Définir une politique de gestion documentaire pour tous les documents officiels (type, délais, moyens) en fonction des recommandations légales</i></p> <p>6.1.6. <i>Former à l'archivage le personnel de l'administration centrale, des facultés et écoles; - avec la cellule Assurance-qualité; - avec le service bibliothèque : conseil et formation</i></p> <p>6.1.7. <i>Equiper le service du personnel d'un poste informatique pour l'exécution de cette activité</i></p> <p>6.1.8. <i>Initier le processus avec une faculté pilote : Ecole de Tourisme</i></p> <p>6.2. <i>Renforcer les capacités du personnel administratif, technique, financier et paramédicaux (en collaboration avec un-e doctorant-e dont le centre d'intérêt serait la gestion des ressources humaines et en fait sa thèse)</i></p> <p>6.2.1. <i>Finaliser l'organigramme de l'UNILU - A charge du SGAdm</i></p> <p>6.2.2. <i>Inventorier les différents métiers et fonctions ATF au sein de l'UNILU, - A charge du SGAdm</i></p> <p>6.2.3. <i>Inventorier et actualiser les descriptions de fonction, - SGAdm + un membre de la faculté de Psycho et science de l'éducation ou Sciences sociales en collaboration avec le PAR Congolais</i></p> <p>6.2.4. <i>Définir les compétences requises par fonction de commandement, de collaboration ou d'exécution (Section 3 et 4 du Statut du Personnel de l'enseignement supérieur & universitaire) ; - SGAdm + un membre de la faculté de Psycho et science de l'éducation ou Sciences sociales en collaboration</i></p>	<p>Réalisant du programme: nombre de job description, organigramme, doc évaluation et plan de formation, Archivage</p>	<p>SGAdm, Assurance qualité et coordination locale de la CUD</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	--

<p>avec le PAR Congolais</p> <p>6.2.5. Définir un processus d'évaluation : Qui évalue qui, comment et quand; Réflexion au niveau du recteur en conformité avec le chapitre XIX du VADE MECUM (PAGE 242)</p> <p>6.2.6. Définir des critères d'évaluation, - SGAdm + un membre de la faculté de Psycho et science de l'éducation ou Sciences sociales en collaboration avec le PAR Congolais</p> <p>6.2.7. Définir une politique de formation; - Recteur ? Cellule Assurance-Qualité ?</p> <p>6.2.8. Créer un catalogue de cours spécifique au personnel administratif, technique et financier :</p> <p>6.2.8.1. Fonctions de commandement : Leadership, gestion des conflits</p> <p>6.2.8.2. Fonctions administratives : gestion documentaire, gestion financière, bureautique, gestion de base de données, ...</p> <p>6.2.8.3. Informatique administrative : voir avec R3 = (Action 1 : Former les utilisateurs des applications administratives développées par le SRI (GP7); Action 2 : Former des formateurs pour les utilisateurs des applications administratives autres que celles développées par le SRI, - Pour l'élaboration, l'évaluation et actualisation des formations : un membre de la faculté de psycho et science de l'éducation – doyen ou une doctorante ?, -Pour l'organisation et coordination : un membre du service du personnel</p> <p>6.2.9. Sélection des formateurs par ..., - au sein de l'UNILU ou externes – privilégier la formation Train the trainer</p> <p>6.2.10. Evaluation des formations, - Cellule Assurance-qualité</p> <p>6.2.11. Evaluation des participants à l'issue de la formation (appréciation du formateur), après un temps déterminé par les chefs de service (amélioration de la qualité du travail individuel ou amélioration du fonctionnement du service), - SGAdm avec les responsables (fonctions de commandement) de l'UNILU</p> <p>6.2.12. Elaborer un programme de réalisation en fonction de l'inventaire (devrait être finalisé Jan 2014) du nombre de job description, organigramme, doc évaluation et plan de formation, Archivage aléatoire</p> <p>6.3. Diffuser et faire respecter les règlements au personnel</p>	<p>infos disponibles sur internet et dans la brochure d'accueil</p>	<p>site internet, service de communication</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	--

<p><i>administratif, technique, financier et paramédicaux</i></p> <p>6.3.1. <i>Inventaire exhaustif et sélection des documents réglementaires, - par le P.A.R. Congo</i></p> <p>6.3.2. <i>Rédaction et production de documents simplifiés et adaptés au personnel via le service communication. A destination du personnel ATFPm</i></p> <p>6.3.2.1. <i>Phase de vulgarisation</i></p> <p>6.3.2.2. <i>Production d'une brochure d'accueil à l'UNILU en collaboration avec le SG administratif, chef du personnel et le service de communication</i></p> <p>6.3.3. <i>Elaborer un acte d'engagement pour le personnel ATFPm, - par le SGA reprenant : L'affectation, charge de travail, prestations</i></p> <p>6.3.4. <i>Elaborer un acte de prise de connaissance des règlements de travail et de réception de la brochure d'accueil qui reprend les informations capitales relative à l'administration du personnel, - A remettre à tout le personnel et ensuite à tout nouvel engagé</i></p> <p>6.3.5. <i>Diffusion et sensibilisation</i></p> <p>6.3.5.1. <i>Internet avec l'appui du SRI</i></p> <p>6.3.5.2. <i>Organisation de 2 séminaires par le point focal facultaire pour les 2 catégories d'acteurs universitaires (administratif & étudiants) en début d'année académique en collaboration et en cohérence avec le R4.1 et le R4.2</i></p> <p>6.3.5.3. <i>Suivi & évaluation de l'activité de sensibilisation</i></p> <p>6.3.5.4. <i>Evaluation des séminaires à la fin de l'activité</i></p> <p>6.3.5.4.1. <i>rédaction du questionnaire,</i></p> <p>6.3.5.4.2. <i>passation</i></p> <p>6.3.5.4.3. <i>analyse par le point focal facultaire P.A.R. Congo</i></p> <p>6.3.6. <i>Pour encourager l'appropriation, au sein d'une équipe administrative pilote – Ecole de tourisme - élaboration d'une charte de bonnes conduite des ATFPm.</i></p> <p>6.3.6.1. <i>Former des formateurs à la gestion de groupe et l'élaboration de charte</i></p> <p>6.3.6.2. <i>Organiser les réunions de préparation de cette charte</i></p> <p>6.3.6.3. <i>Diffuser la charte</i></p> <p>6.3.6.4. <i>Définir un planning pour l'organiser et l'implémenter dans les autres services de l'administration centrale.</i></p> <p>6.3.7. <i>Pour encourager l'appropriation, créer la même dynamique au niveau des étudiants et au sein d'une faculté pilote – Ecole de tourisme et faculté de Psycho - élaboration d'une charte de bonnes</i></p>	<p>personnel et guide étudiants</p>		
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	--	--

	<p><i>conduites de l'étudiant</i></p> <p>6.3.7.1. <i>Former des formateurs à la gestion de groupe et l'élaboration de charte</i></p> <p>6.3.7.2. <i>Organiser les réunions de préparation de cette charte (Attitude par rapport au paiement du minerval ?)</i></p> <p>6.3.7.3. <i>Diffuser la charte</i></p> <p>6.3.7.4. <i>Remettre en place le guide de l'étudiant : voir avec le service de communication</i></p> <p>6.3.8. <i>Organiser une fois l'an une cérémonie qui rassemble tout le personnel ATFPm, élire et mettre à l'honneur un membre comme le « meilleur » agent de l'année.</i></p> <p>6.3.8.1. <i>A voir avec le service de cérémonie de l'UNILU</i></p> <p>6.3.8.2. <i>Sélectionner la personne sur base de critères d'évaluation définis. Par ex : une membre ATFPm qui a apporté une innovation à son poste de travail, à son service ; a généré une collaboration qui a permis d'améliorer la collaboration entre 2 services admin distincts...</i></p> <p>6.3.8.3. <i>Définir avec le service de communication comment diffuser l'information : -Emission radio ? Télévision ? , - Préciser et informer le contexte général ds lequel cette initiative est née (P4 – renforcement de l'administration), - Voir avec le service de communication la diffusion de cette sélection ; mise en avant de la personne et de son « apport » à l'UNILU</i></p> <p>6.4. <i>Définir et mettre en place la politique de genre au niveau du recrutement, sélection et promotion (pour les étudiants, corps académique et scientifique et personnels administratif, technique, financier et paramédicaux)</i></p> <p>6.4.1. <i>L'association des femmes professeurs de l'UNILU (Cercle Sophie Kanza – CSK) :</i></p> <p>6.4.1.1. <i>Préparer les élèves du secondaire au choix des études à l'université, les encourager à poursuivre leurs études et les aide à s'intégrer au sein de la communauté universitaire. (en collaboration avec R2.2)</i></p> <p>6.4.1.2. <i>Le CSK accompagne les assistantes et chef de travaux qui rencontrent des difficultés pendant leurs recherches académiques du 3ème cycle et veille au sein de l'UNILU à la non discrimination des spécificités liés à la maternité, charge de famille, ...</i></p> <p>6.4.2. <i>Au niveau du recrutement, à compétence égale accorder la priorité au genre féminin en vue d'augmenter de 1% par an le nombre. L'association</i></p>	<p>Passer de 18% à 25% d'étudiantes inscrites à l'université</p> <p>augmenter de 1% par an le nombre de femmes recrutées</p>	<p>Tableau auprès du Secrétaire Général Académique</p> <p>tableaux du service du personnel</p>	<p>L'engagement du comité gestion est maintenu</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------

	<p><i>des Femmes travailleuses de l'UNILU peut évaluer la progression.</i></p> <p><i>6.4.3. Un espace de parole est mis à disposition de ces associations pour faciliter et encourager des rencontres entre les femmes et les associations</i></p> <p><i>6.5. Assurer que l'équipe de coordination valident les indicateurs du P4 et mette en place le suivi (indicateurs de départ, intermédiaires et finaux) avant le démarrage du projet</i></p>			
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

3.9.1.8 Budget détaillé pour 2014

UNILU BUDGET 2014 en EUR	R1	R2	R3	R4	R5	R6	COORD	TOTAL
	FORMATIONS	COMMUNICATION	SERVICES D'APPUI	PERSONNEL ENSEIGNANT	RECHERCHE	PERSONNEL ADMIN		
B.INVESTISSEMENT	5.000,00	20.000,00	53.520,00	0,00	40.000,00	2.000,00	7.900,00	128.420,00
C.FONCTIONNEMENT	9.000,00	5.000,00	12.100,00	5.000,00	12.500,00	5.000,00	0,00	48.600,00
D.PERSONNEL	1.200,00	0,00	28.500,00	0,00	4.800,00	4.200,00	5.580,00	44.280,00
E.BOURSES	0,00	0,00	5.137,90	0,00	36.000,00	8.157,80	0,00	49.295,70
F.DEPLACEMENT	5.200,00	6.500,00	5.200,00	13.200,00	19.500,00	2.600,00	2.600,00	54.800,00
G.SEJOUR	9.000,00	10.050,00	7.357,00	22.350,00	43.110,00	4.260,00	0,00	96.127,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	5.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.300,00
TOTAL	29.400,00	41.550,00	117.114,90	40.550,00	155.910,00	26.217,80	16.080,00	426.822,70
							FA max 10%	42.682,27
							TOTAL TC	469.504,97
							TOTAL DISPO	460.968,52

	Belgique							
B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	35.520,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35.520,00
C.FONCTIONNEMENT	0,00	0,00	1.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.800,00
D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E.BOURSES	0,00	0,00	3.837,90	0,00	0,00	5.557,80	0,00	9.395,70
F.DEPLACEMENT	3.900,00	3.900,00	2.600,00	9.300,00	15.600,00	2.600,00	0,00	37.900,00
G.SEJOUR	9.000,00	10.050,00	7.357,00	22.350,00	43.110,00	4.260,00	0,00	96.127,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	5.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.300,00
TOTAL	12.900,00	13.950,00	56.414,90	31.650,00	58.710,00	12.417,80	0,00	186.042,70
							FA 2 %	8.536,45
							TOTAL BEL	194.579,15

	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local
B.INVESTISSEMENT	5.000,00	20.000,00	18.000,00	0,00	40.000,00	2.000,00	7.900,00	92.900,00
C.FONCTIONNEMENT	9.000,00	5.000,00	10.300,00	5.000,00	12.500,00	5.000,00	0,00	46.800,00
D.PERSONNEL	1.200,00	0,00	28.500,00	0,00	4.800,00	4.200,00	5.580,00	44.280,00
E.BOURSES	0,00	0,00	1.300,00	0,00	36.000,00	2.600,00	0,00	39.900,00
F.DEPLACEMENT	1.300,00	2.600,00	2.600,00	3.900,00	3.900,00	0,00	2.600,00	16.900,00
G.SEJOUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	16.500,00	27.600,00	60.700,00	8.900,00	97.200,00	13.800,00	16.080,00	240.780,00
							FA max 8%	34.145,82
							TOTAL LOC	274.925,82

3.9.2 Université de Kinshasa (UNIKIN)

L'offre d'un nouveau programme ad hoc de coopération 2014-2016 s'inscrit dans le prolongement de la décision prise en 2012 par la CUD, suivant l'avis d'un comité d'experts, de ne pas retenir l'UNIKIN comme partenaire du programme Appui institutionnel pour la période 2014-2019.

Afin de trouver un moyen plus adéquat et spécifique au contexte de l'UNIKIN de mettre en œuvre une coopération, le CIUF-CUD a mandaté les équipes actuelles de coordination en Belgique de ce partenariat ainsi qu'un membre du Bureau de la CUD pour tracer, au cours d'une mission d'écoute, les contours d'une possible intervention du CIUF-CUD pour un programme « ad hoc » de 3 ans (à compter de 2014) qu'on pourrait qualifier « de relance » après l'échec de sa candidature à un Appui institutionnel.

La mission d'écoute à l'Université de Kinshasa s'est déroulée du 30 avril au 4 mai 2013. Elle était conduite par Mondher El Jaziri, vice-président de la CUD, Vincent Hallet et Pierre Degée, respectivement coordonnateur et gestionnaire de la CUI UNIKIN.

À l'issue de cette mission, la délégation a estimé que « tenant compte de la situation d'extrême besoin de l'UNIKIN, de la forte motivation de ses professeurs, de l'importance de l'institution, (...) [les conditions étaient réunies pour un programme ad hoc] car, malgré les incertitudes qui restent :

- les discussions ont été très ouvertes et ont permis de déterminer clairement les manquements qui ont conduit à l'échec du programme présenté par l'UNIKIN ;
- [les] interlocuteurs, y compris le recteur, ont exprimé leur forte volonté de collaborer avec la CUD au niveau institutionnel ; l'échec du programme a constitué un véritable choc pour l'UNIKIN ;
- l'institution s'est engagée à débattre en interne des manquements identifiés et des stratégies à mettre en place ;
- des pistes d'intervention pour un programme ad hoc s'inscrivant dans une volonté de réforme institutionnelle sont déjà ébauchées.

En conséquence, le CIUF-CUD a autorisé qu'un programme ad hoc soit identifié à l'Université de Kinshasa par l'équipe de coordination avec l'aide d'un consultant indépendant.

Les objectifs de la mission d'identification étaient :

- d'identifier des pistes innovantes de collaboration adaptées au contexte ;
- d'aboutir à une stratégie fondée sur une analyse ciblée des besoins de l'UNIKIN et définie de manière participative ;
- d'ébaucher un cadre logique qui servira de base à la formulation.

La mission d'identification à l'UNIKIN s'est déroulée du 27 novembre au 2 décembre 2013. Elle était conduite par Vincent Hallet et Pierre Degée, respectivement coordonnateur et gestionnaire de la CUI UNIKIN, qui étaient accompagnés par Marc Lescaudron, consultant indépendant, chargé de l'animation de l'atelier d'identification et de la rédaction du rapport d'identification.

Sont présentés ci-dessous les objectifs et les résultats provisoires du programme « ad hoc » tels que définis à l'issue de l'identification. Ceux-ci doivent encore, au moment de la rédaction du présent document, être confirmés et précisés au cours d'une mission de formulation à prévoir.

Objectifs Généraux :

- Valoriser les résultats de la recherche (recherche fondamentale et appliquée) et accroître la visibilité scientifique de l'UNIKIN
- Mieux répondre aux besoins de la société

Objectif spécifique :

- Améliorer la qualité de la recherche

Résultat attendu 1 : les capacités et le nombre de recherches transdisciplinaires se sont accrus

Activité 1.1 : favoriser la culture de travaux d'équipe

Activité 1.2 : favoriser des expériences concrètes de partenariats transdisciplinaires

Résultat attendu 2 : l'évaluation de la recherche par les pairs aux standards internationaux est progressivement systématisée

- Activité 2.1 : susciter l'intérêt à l'évaluation (par la publication, mobilité pour présenter les travaux...)
- Activité 2.2 : systématiser des évaluations externes au contexte
- Activité 2.3 : former à l'assurance qualité

Résultat attendu 3 : la formation à la recherche est améliorée

- Activité 3.1 : Renforcer les équipes de recherche
 - Activité 3.1.1 : encourager l'utilisation des techniques innovantes (NTIC,...) par la vulgarisation et la disponibilisation d'équipements
 - Activité 3.1.2 : motiver par la mobilité, la participation à des réseaux et la publication
 - Activité 3.1.3 : favoriser la relève académique
 - Activité 3.1.4 : recycler des professeurs en recherche, post doc, ateliers méthodologiques
 - Activité 3.1.5 : renforcer les compétences en montage de projets expertise « bankables »
- Activité 3.2 : Améliorer la formation initiale à la recherche
 - Activité 3.2.1 : améliorer la formation méthodologique,
 - Activité 3.2.2 : améliorer la formation théorique,
 - Activité 3.2.3 : améliorer la formation pratique
- Activité 3.3 : redynamiser les travaux pratiques (laboratoire, terrain)
 - Activité 3.3.1 : trouver les moyens pour faire du terrain
 - Activité 3.3.2 : améliorer l'encadrement : assurer la présence des professeurs et renforcer les compétences techniques et pédagogiques des assistants/techniciens

Il est prévu à ce stade qu'un budget progressif de 3 ans soit consacré au programme ad hoc pour un total de 600.000 € réparti comme suit :

	2014	2015	2016	TOTAL
UNIKIN	150.000 €	200.000 €	250.000 €	600.000 €

3.9.3 Centre de documentation de l'enseignement universitaire, supérieur et de la recherche à Kinshasa (CEDESURK)

C'est originellement à l'initiative d'un groupe de travail du CIUF-CUD, consacré aux bibliothèques africaines, que le **Centre de Documentation de l'Enseignement supérieur, universitaire et de Recherche à Kinshasa (CEDESURK)** a été créé en 2002 sous forme d'association de droit congolais. Véritable plate-forme d'accès à l'information scientifique et technique au travers des médias classiques et modernes que sont le papier et le multimédia, le CEDESURK met à la disposition des universités, des institutions d'enseignement supérieur et des centres de recherche de la RD Congo, une **bibliothèque inter établissements** moderne offrant l'accès à une documentation de niveau universitaire.

Le CEDESURK travaille parallèlement à l'organisation d'**ateliers de formation à l'écriture scientifique** et à la mise en ligne d'une **revue scientifique en open access**. Mais il est aussi devenu le **point focal des projets liés aux technologies de l'information de la communication** en RD Congo. Dès le départ, il abrite le **campus numérique francophone** de Kinshasa (AUF). C'est en tenant compte de cette expérience de plateforme technologique universitaire, que le CIUF et le VLIR-UOS lui confient, dès 2007, la **gestion de l'exécution du programme transversal UniversITIC**, ainsi que la coordination technique et l'organisation de certaines activités transversales du programme.

En résumé, le CEDESURK offre des espaces, des services et des compétences. Cette offre est schématiquement présentée à la page suivante.

Au-delà de celui du CIUF, le projet a bénéficié, dès sa mise en place, du soutien d'autres bailleurs de fonds : **Communauté française** et **Région wallonne**, **APEFE**, **VLIR-UOS** et **AUF**. Aujourd'hui, de **nouveaux partenariats scientifiques**, avec le **MRAC** ou l'**IMT**, par exemple, ont vu le jour dans le but de **renforcer les collaborations** avec les institutions de recherche de la RD Congo en matière d'accès et de production de bases de données scientifiques, si bien que le CEDESURK se profile comme une plateforme idéale pour **engager et entretenir des synergies et des complémentarités** entre acteurs.

Dès 2014, le CEDESURK sera considéré comme une **plateforme partenaire qui chapeaute les différents programmes actuellement déployés en son sein ou par son intermédiaire**. Le CEDESURK bénéficiera dorénavant d'une ligne budgétaire propre qui couvrira, outre les programmes actuels, l'ensemble des actions interuniversitaires que le CIUF-CUD souhaiterait développer en RD Congo. Cela signifie qu'**à l'avenir, toute action de nature interuniversitaire en RD Congo passerait par le CEDESURK**, ce qui contribuerait à renforcer et à valoriser le CEDESURK dans un cadre d'actions plus cohérent.

Puisque le CEDESURK deviendra un partenaire institutionnel, un groupe de pilotage en Belgique sera institué.

Il sera composé :

- Du représentant du CIUF-CUD au CA du CEDESURK : Pierre Degée ;
- Du responsable « CEDESURK » au sein du PERD (Pôle d'experts en ressources documentaires) : Bernard Pochet ;
- Du coresponsable francophone du programme UniversiTIC : Marcel Rémon ;
- Des représentants de Wallonie-Bruxelles International (WBI), responsables de l'appui au CEDESURK : Christine Favart & Anne Deschamps ;
- De représentants du SCUD en charge de dossiers liés au CEDESURK.

Il s'agira ainsi du premier GP ouvert à des personnes extérieures au CIUF-CUD (en l'occurrence, des représentants de WBI).

Il est aussi proposé qu'un GP local soit constitué. Il serait composé du directeur du CEDESURK et des responsables des différents projets (présents et à venir) déployés au sein ou par l'intermédiaire du CEDESURK c.-à-d. actuellement :

- Appui à la bibliothèque et activités connexes ;
- Eb@le;
- Eb@le-Santé;
- UniversiTIC ;
- ...

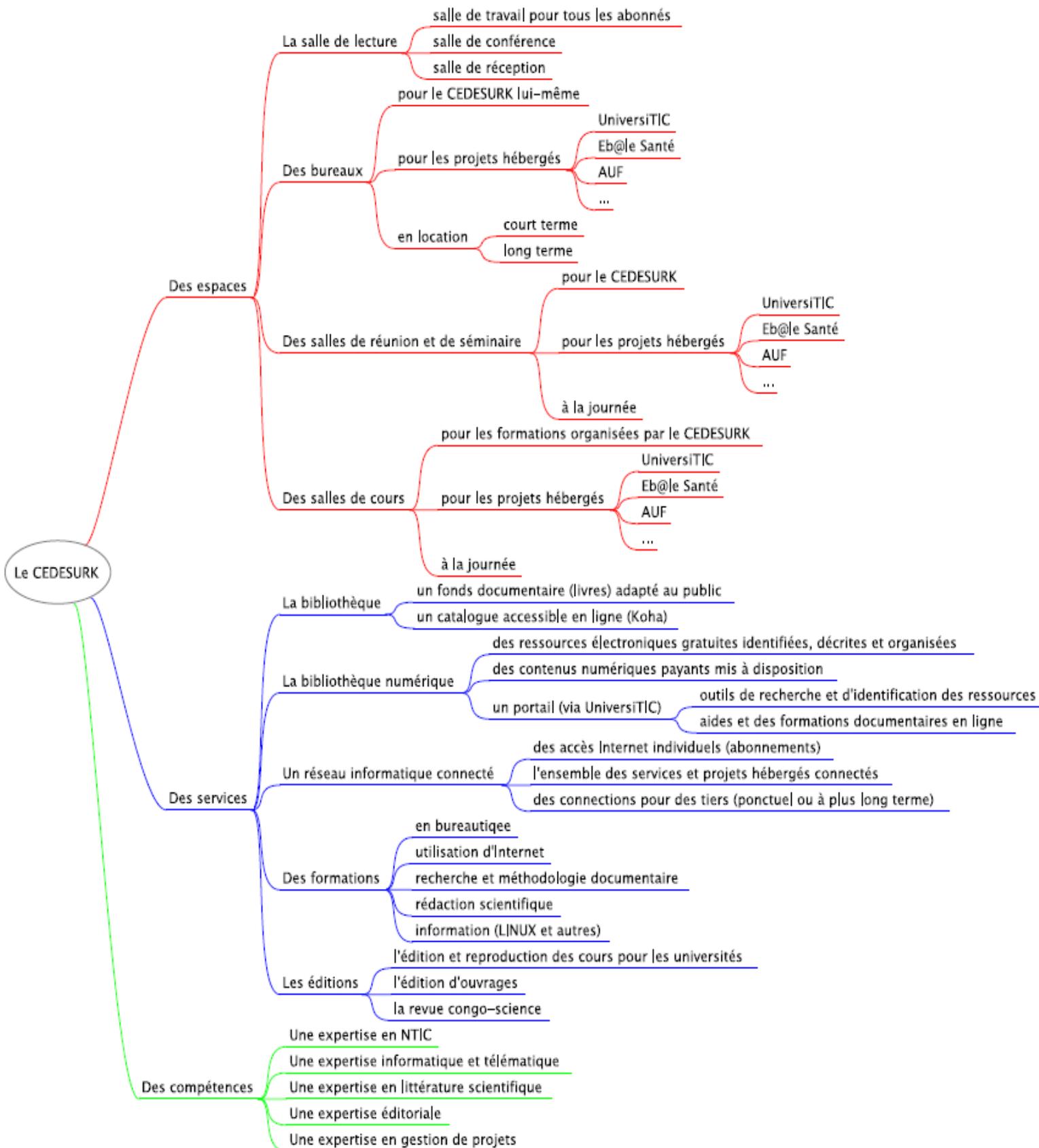
La composition du GP local pourrait être élargie à des personnes extérieures aux projets actuellement mis en œuvre au CEDESURK, à l'initiative de son directeur.

La création d'un GP local devrait permettre un échange plus fréquent d'informations et d'expériences entre les différents responsables locaux des activités déployées au CEDESURK et d'inscrire leurs actions dans un cadre stratégique plus large. En outre, le GP local, présidé par le directeur du CEDESURK, aurait un droit de proposition au CA. La présence de 2 GP devrait aussi faciliter l'échange d'informations du CEDESURK vers la Belgique (CIUF-CUD, WBI) et inversement ; sans attendre les quelques réunions annuelles du CA.

En 2014, le CEDESURK bénéficiera d'un appui direct du CIUF-CUD par une participation à des frais de personnel et quelques frais d'investissement et de fonctionnement. Il bénéficiera par ailleurs d'un appui indirect par le financement du projet d'appui à la bibliothèque et des activités connexes mis en œuvre par le Pôle d'Experts en Ressources Documentaires (PERD) et du projet UniversiTIC mené conjointement par le CIUF-CUD et le VLIR-UOS.

Le volet « Ressources documentaires » est en cours de formulation au moment de la rédaction du présent document. Il ne peut donc, à ce stade, être présenté en détail.

Le programme UniversiTIC est présenté ci-après.



3.9.3.1 Budget détaillé CEDESURK pour 2014

BUDGET TOTAL	CEDESURK				
	BUDGET 2014 en EUR	R1	R2	COORD	TOTAL
		UNIVERSITIC	RESS. DOC		
	B.INVESTISSEMENT	17.000,00	0,00	10.000,00	27.000,00
	C.FONCTIONNEMENT	61.500,00	0,00	5.000,00	66.500,00
	D.PERSONNEL	91.300,00	0,00	46.000,00	137.300,00
	E.BOURSES	0,00	0,00	0,00	0,00
	F.DEPLACEMENT	21.500,00	0,00	0,00	21.500,00
	G.SEJOUR	21.500,00	0,00	0,00	21.500,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	212.800,00	0,00	61.000,00	273.800,00
				FA max 10%	14.866,00
				TOTAL TC	288.666,00
				TOTAL DISPO	283.190,00

BUDGET BELGE	Belgique				
	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	
	B.INVESTISSEMENT	0,00		0,00	
	C.FONCTIONNEMENT	0,00		0,00	
	D.PERSONNEL	45.000,00		45.000,00	
	E.BOURSES	0,00		0,00	
	F.DEPLACEMENT	20.500,00		20.500,00	
	G.SEJOUR	20.500,00		20.500,00	
	H.EXPEDITION	0,00		0,00	
	J.FRAIS ADMINISTRATIFS	4.256,00		4.256,00	
	TOTAL	90.256,00	0,00	0,00	90.256,00
				FA max 2%	5.476,00
				TOTAL BEL	95.732,00

BUDGET LOCAL	Local				
	Local	Local	Local	Local	
	B.INVESTISSEMENT	17.000,00		10.000,00	27.000,00
	C.FONCTIONNEMENT	61.500,00		5.000,00	66.500,00
	D.PERSONNEL	46.300,00		46.000,00	92.300,00
	E.BOURSES	0,00			0,00
	F.DEPLACEMENT	1.000,00			1.000,00
	G.SEJOUR	1.000,00			1.000,00
	H.EXPEDITION	0,00			0,00
	J.FRAIS ADMINISTRATIFS	17.024,00			17.024,00
	TOTAL	143.824,00	0,00	61.000,00	204.824,00
				FA 5%	9.390,00
				TOTAL LOC	214.214,00

3.9.3.2 Universitic

OG

Objectif global

Appuyer l'enseignement et la recherche des universités de la RDC et du Burundi à travers leur désenclavement numérique, pour permettre à celles-ci de mieux jouer leur rôle de moteur du développement.

OS

Objectif spécifique

Accélérer le désenclavement numérique des étudiants, chercheurs et enseignants de 9 institutions universitaires suivant une stratégie commune favorisant l'émergence d'un sentiment d'appartenance à un réseau commun tout en respectant les identités propres.

R1

Résultat attendu 1

Les étudiants, enseignants et chercheurs collaborent à travers des réseaux informatiques locaux stables et performants

R2

Résultat attendu 2

La pédagogie universitaire et l'accès aux ressources scientifiques et pédagogiques sont améliorés par l'intégration des TIC

R3

Résultat attendu 3

La gestion académique et administrative est améliorée par l'informatisation partagée de services

R4

Résultat attendu 4

Visibilité des universités congolaises et burundaises est accrue

Le programme UniversiTIC 2.0 appuie le désenclavement numérique de 9 institutions universitaires de la RDC et du Burundi. Il s'agit des institutions partenaires suivantes : *L'Université de Kinshasa, l'Université de Lubumbashi, L'Université de Kisangani, L'Université pédagogique nationale, L'institut supérieur des techniques appliquées, L'Université catholique du Congo, L'Université catholique de Bukavu et L'Université du Burundi.*

Afin de garantir une certaine cohérence entre les différents plans d'informatisation des 8 universités, de profiter des économies d'échelles et l'expertise disponible sur le terrain, le programme s'appuie sur les services de l'unique structure interuniversitaire de la région qui regroupe à la fois les institutions publiques et privées congolaises : *il s'agit du CEDESURK.* Véritable plate-forme d'accès à l'information scientifique et technique au travers des médias classiques et modernes que sont le papier et le multimédia, il est ouvert à l'ensemble de la communauté universitaire de la capitale congolaise. Avec l'appui de la CIUF-CUD, de la CFB, de la Région Wallonne, de l'APEFE, du VLIR-UOS et de l'AUF, la bibliothèque est devenue au fil du temps, un espace de concertation et de collaboration entre les 42 établissements qui en sont membres. De nouveaux partenariats scientifiques avec le MRAC ou l'ITG ont vu le jour ces dernières années pour renforcer les collaborations avec les institutions de recherche de la RDC en matière d'accès et de production de bases de données scientifiques. Avec son expérience de plate-forme technologique universitaire, le VLIR-UOS et la CIUF-CUD y installe la gestion de l'exécution du programme transversal UniversiTIC, lui confie la coordination technique et l'organisation de certaines activités transversales du programme.

3.9.3.2.1 Stratégie d'intervention

Au démarrage du premier programme UniversiTIC, le désenclavement numérique des universités congolaises et burundaises était quasiment inexistant pour la plupart des partenaires. Peu d'universités disposaient d'un réseau informatique reliant les différentes facultés et administrations, et leurs parcs informatiques étaient bien souvent réduits à des ordinateurs isolés ou des cybercafés réservés aux usages privés.

Les efforts de désenclavement entrepris durant les premières années du projet sont encore nécessaires tant au niveau local qu'au niveau global. En attendant l'arrivée de la fibre optique, annoncée depuis des années, toutes les connexions Internet des universités se font encore par relais satellitaires et via des serveurs occidentaux (yahoo.fr, gmail.com, ...). La nécessité d'une interconnexion entre les universités est criante.

Avec les projets de raccordement de la RDC à la fibre sous-marine qui longe les côtes occidentales du continent et de déploiement d'un réseau national qui relierait les principales villes du pays, le marché de la connectivité Internet va assurément être bouleversé. La communauté universitaire congolaise se veut être à la pointe du combat pour une société de l'information en RDC. Conscients de ces enjeux, les recteurs congolais l'ont rappelé au Ministre de l'ESU et son collègue des Postes, Télécommunications, Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans leur déclaration du 10 septembre 2012 en marge de l'atelier de formulation du programme UniversiTIC 2.0.

Ils ont renouvelé le mandat du CEDESURK de mettre en place un service d'appui à l'interconnexion des universités. Ce projet de réseau interuniversitaire intitulé eb@le est élaboré avec l'appui de BELNET¹³. Le CEDESURK a intégré en 2010 l'Alliance UbuntuNet qui regroupe et encourage tous les projets de réseaux nationaux pour l'éducation et la recherche (NREN) des pays d'Afrique australe.

Le gouvernement de la RDC mis en place en mai 2012 et dont le slogan est la « révolution de la modernité » a placé dans ses priorités le développement du pays par la connectivité. Il s'est, pour ce faire, activé à relancer les projets de raccordement du pays aux fibres optiques sous-marines via le port de Matadi, et améliorer le cadre réglementaire qui régit la télécommunication. Un accord politique a également été obtenu avec la République du Congo pour déployer une fibre entre les deux capitales Kinshasa et Brazzaville afin de garantir une redondance et augmenter la circulation d'information entre les deux pays. Le gouvernement annonce que l'ensemble de ces projets devrait être fonctionnel durant l'année 2013.

Le ministère de l'enseignement supérieur, universitaire et de la recherche s'investit pour encourager l'informatisation de la gestion académique¹⁴, l'intégration de cours d'informatique à tous les niveaux¹⁵ et le

¹³ BELNET est le réseau de recherche national belge qui fournit une connexion Internet haut débit et des services associés aux universités, aux hautes écoles, aux centres de recherche et au gouvernement (www.belnet.be)

¹⁴ L'article 2.1.4 de l'arrêté 014 déclare que « Pour l'Année Académique 2012-2013, il est demandé aux Établissements de procéder au renforcement de l'informatisation des dossiers de tous les étudiants et plus particulièrement ceux des classes de recrutement (préparatoires, Premiers Graduats). » Relayé par l'article 2.1.10 : « Dans ce cadre, toutes les Institutions (Établissements, Services spécialisés, Conseils d'Administration et Coordination du Secteur Privé) de l'Enseignement Supérieur

développement d'une offre de formation à distance, en témoigne les derniers arrêtés ministériels n°342/MINESU/CABMIN/MML/KOB/2011 du 21 Octobre 2011, n°010/MINESURS/ CABMIN/2012 du 15 Août 2012 et instruction académique n°014/MINESURS/CABMIN/2012 du 15 août 2012.

Avec le versement à UbuntuNet des 20 % de sa contribution nécessaire à la participation des universités congolaises au projet AfricaConnect, le gouvernement congolais a également montré sa volonté de ne plus laisser ses universités au banc des retardataires.

L'université du Burundi bénéficie de l'appui de son gouvernement qui lui octroie dans son budget de fonctionnement une part importante du coût de connectivité et certains frais de fonctionnement du réseau informatique. Durant le deuxième semestre 2012, le gouvernement a raccordé l'université au réseau métropolitain en fibre optique.

Après 5 années d'activités de désenclavement numérique, le problème général épinglé par le rapport d'évaluation externe et mis en évidence par les participants à l'atelier de formulation est la résistance au changement des enseignants, chercheurs et personnels administratifs. Les résultats du premier programme impliquant les enseignants (pédagogie universitaire) et les chercheurs (bibliothèques numériques) sont d'ailleurs ceux qui ont été le plus mal évalués par les experts externes.

Les participants à l'atelier conviennent que le désenclavement numérique des universités n'a de sens que s'il a pour objectif premier le désenclavement des esprits. Au delà des contraintes techniques, une attention particulière doit donc être donnée aux utilisateurs finaux en privilégiant des actions ayant un impact direct sur l'amélioration des pratiques d'enseignement, de recherche et de gestion. Une telle orientation implique la participation de nouveaux acteurs dans le programme et une écoute particulière de leurs besoins.

Les étudiants prennent également une place importante dans la définition des contours du programme parce qu'ils jouent un rôle moteur de l'introduction des TIC dans leur établissement. Plusieurs initiatives seront prises pour s'appuyer sur leur dynamisme et leur soif de nouvelles technologies afin de lever les résistances qui persistent chez les anciennes générations.

Un problème plus spécifique est le manque de stratégie commune de développement des TIC pour l'ensemble des universités congolaises et burundaises. Cela se traduit par les nombreuses difficultés à ancrer les services informatiques au sein de leur institution. Les autorités académiques peinent en effet à institutionnaliser leur service au delà du simple projet de coopération. Elles communiquent peu avec leur communauté sur les enjeux et contraintes de l'arrivée des TIC sur les campus en matière de coût, de sécurité, de responsabilité et d'effort. Cela peut avoir pour principale conséquence des blocages internes à la mise en œuvre de mécanismes de financement de la connectivité. On voit alors resurgir certaines frustrations de la part des utilisateurs mal informés qui ne perçoivent qu'un intérêt limité pour un programme d'informatisation privilégiant le renforcement des capacités et l'accès à des ressources locales au détriment d'une plus grande connexion Internet. Enfin, le travail des informaticiens dont l'expertise n'est pas d'ordre scientifique mais technique se voit alors peu valorisé par leur hiérarchie et pris en compte par la communauté.

Après cinq années de programme et au fil des annonces politiques, les universités sont conscientes que le problème de connectivité est un préalable à leur désenclavement numérique auquel le CIUF-CUD et le VLIR-UOS ne peuvent pas éternellement pallier. UniversiTIC 2.0 encouragera toutes les initiatives locales ou nationales pour réduire les coûts de la connectivité Internet. Par ailleurs, à budget constant, le CIUF-CUD et le VLIR-UOS encourageront les universités à mettre en place des mécanismes d'autofinancement de l'abonnement Internet pour augmenter la bande passante et faire en sorte que la contribution de la coopération belge ne représente plus que la moitié du coût.

UniversiTIC cherchera activement des synergies avec d'autres acteurs publics et privés, congolais et internationaux parce que les deux coopérations universitaires belges ne peuvent répondre à elles seules aux besoins des 9 institutions universitaires partenaires.

Le CIUF-CUD et le VLIR-UOS sont également engagés dans d'autres programmes de coopération avec ces institutions. Le CIUF-CUD exécute des coopérations universitaires institutionnelles (CUI) avec les universités de Kinshasa, de Lubumbashi et du Burundi ainsi que plusieurs projets interuniversitaires ciblés. Le VLIR-UOS a,

et Universitaire, tant publiques que privées sont invitées à se lancer dans le processus d'informatisation de leurs services qui, à la longue, aboutira à l'implantation d'une banque des données centralisées au niveau de la Tutelle et à tous les niveaux sectoriels concernés. >

quant à lui, des CUI avec les universités de Kisangani, de Bujumbura, et les universités catholiques du Congo et de Bukavu ainsi que quelques projets interuniversitaires ciblés dont certains sont directement concernés par les TIC tels que la modernisation des sections Télécommunication et Electronique à l'ISTA ou la réforme des cursus des sciences de l'Ingénieur. Les activités TIC et bibliothèques des CUI sont toutes menées en concertation étroite avec le programme parce qu'elles mobilisent toutes une expertise informatique à mutualiser.

A noter également que les deux coopérations soutiennent des programmes transversaux avec les 7 universités congolaises : l'Anglais académique et l'Assurance qualité pour le VLIR-UOS, la réforme LMD pour le CIUF-CUD. La majorité des équipes de ces programmes s'appuient fortement sur le programme UniversiTIC pour faciliter la collaboration entre les équipes belges, congolaises et burundaises via les réseaux de communication. Les équipes informatiques locales et du CEDESURK apportent régulièrement leur aide pour développer des solutions innovantes de partage et de gestion de données. C'est le cas du programme d'Anglais académique qui a besoin d'outils multimédia pour développer de nouvelles méthodes de didactique des langues. C'est aussi le cas des programmes Assurance qualité ou d'appui à la réforme du LMD qui s'appuie sur une gestion informatisée des services académiques.

Un rapprochement a également été entrepris avec le Library Development Experts Group du VLIR-UOS et l'équipe des experts de l'Activité transversale Ressources documentaires de la CUD (ATRD) pour mener des actions communes ou concertées dans les deux pays.

Après les premiers efforts de mise en place des services informatiques des universités durant le premier programme UniversiTIC, le nouveau programme concentrera ses efforts sur la normalisation et la stabilisation des services ainsi que les services rendus aux usagers finaux. Les indicateurs de résultats adoptés illustreront cette nouvelle orientation en privilégiant la qualité et la permanence des services avec des notions techniques comme les statistiques de consultation des ressources comme les sites Web, les bibliothèques numériques, les plateformes e-learning, le trafic sur les réseaux ou encore les uptimes des services, c'est à dire le rapport de fonctionnement correct des installations par rapport aux temps de panne.

– **Résultat 1 : Les étudiants, enseignants et chercheurs collaborent à travers des réseaux informatiques locaux stables et performants**

L'appui aux services informatiques se poursuit avec la contribution à la connexion Internet ainsi que le soutien et la formation continue des équipes d'administrateurs réseaux. La 7e formation technique sera organisée en avril 2013 au CEDESURK. Durant cette première année du nouveau projet, une attention particulière sera portée au déploiement d'outils qui améliorent l'accessibilité des utilisateurs finaux aux ressources numériques en Intranet et en Internet. Plusieurs solutions sont à l'étude sur les campus.

– **Résultat 2 : La pédagogie universitaire et l'accès aux ressources scientifiques et pédagogiques sont améliorées par l'intégration des TIC**

Le concours UniversiTIC dont la première édition a créé beaucoup d'enthousiasme chez les étudiants sera renouvelé sur tous les campus partenaires et reformulé en trois catégories (Développement, Événements, Contenu en ligne). Un appel à candidature sera également lancé à destination des groupes d'enseignants qui souhaitent développer un projet de mise en ligne de cours en collaboration avec un laboratoire belge de TICe. Enfin, le projet appuiera l'hébergement local de ressources documentaires et pédagogiques.

– **Résultat 3 : La gestion académique et administrative est améliorée par l'informatisation partagée de services**

L'appui à l'informatisation des services académiques sera renouvelé pour généraliser la gestion des inscriptions jusqu'aux délibérations sur tous les campus. L'appui sera aussi étendu aux services financiers et administratifs avec le développement de nouvelles applications.

– **Résultat 4 : Visibilité des universités congolaises et burundaises est accrue**

Le projet encouragera l'amélioration de la visibilité institutionnelle et scientifique des universités en soutenant leur communication interne et externe. Le portail UniversiTIC sera refondu pour mettre en exergue l'évolution des indicateurs d'activités.

3.9.3.2.2 Durabilité

Dans le cadre des réformes qu'il entend engager, le Ministre de l'enseignement supérieur s'appuie sur nos actions pour mener à bien ses propres initiatives tant dans son volet de gouvernance (GP7) que de son volet

pédagogique (refonte des programmes selon le modèle de Bologne et développement d'une offre de formation à distance dans le cadre de la politique régionale de la SADC). Le Ministre des télécommunications est informé, sensibilisé et a montré une attitude très positive par rapport au projet.

Certaines universités du programme participent activement au programme transversal en prenant en charge le leadership sur une thématique du programme. Cet effort spécifique sera mis au bénéfice des autres universités du programme par l'organisation de missions techniques locales, l'organisation de formations spécifiques, l'échange d'outils techniques et méthodologiques ainsi que le partage des expériences.

La gestion de l'exécution du programme transversal est hébergée au CEDESURK. Le Conseil d'Administration de l'a.s.b.l. est présidé par le Recteur de l'UNIKIN et la majorité des institutions d'enseignement supérieur de la RDC sont membres du CEDESURK, ce qui lui donne une reconnaissance et une légitimité parmi les membres. Le CEDESURK héberge la gestion locale du programme, assure la coordination technique du programme en appui aux équipes techniques des 8 universités. Le projet eb@le du CEDESURK est pensé en étroite synergie avec le programme transversal décrit ici. Cela offre une bonne garantie de pérennité pour le projet.

L'AUF, via ses campus numériques à Kinshasa, Lubumbashi, et bientôt Kisangani et Bukavu, est partenaire du programme. L'AUF a une longue expérience en formations aux nouvelles technologies ainsi que dans l'offre d'accès à des contenus scientifiques en format numérique. L'Agence est demandeuse de pouvoir bénéficier des infrastructures déployées par le programme UniversiTIC pour augmenter l'accessibilité de ses services documentaires et de formation à distance sur des campus où elle n'est pas présente.

Plusieurs entreprises privées ont déjà manifesté leur intérêt pour le programme UniversiTIC et réfléchissent à s'appuyer sur la dynamique transversale pour démultiplier l'impact de leur collaboration. C'est le cas de fournisseurs d'accès Internet tel que Microcom ou Global Broadband Solutions mais aussi de Google avec lequel UniversiTIC 2.0 pourrait développer des stratégies de généralisation de l'usage d'outils de collaboration en ligne et augmenter la connectivité des étudiants.

L'ensemble du projet est porté par les partenaires au plus haut niveau (autorités universitaires), et le programme transversal en fait partie. Le désenclavement des universités est une priorité pour ces dernières. C'est la raison pour laquelle les recteurs de ces universités ont été étroitement associés au suivi du premier programme UniversiTIC et à la formulation du nouveau (conférence de restitution de l'évaluation externe en mars 2012, atelier de formulation en septembre 2012) et participent au séminaire annuel de coordination et de suivi du programme.

L'ouverture sur le monde via internet, et la communication entre les partenaires sont des puissants facteurs de paix et de démocratie. L'usage des TIC pour les collaborations et l'enseignement à distance diminue également l'impact écologique des mobilités vitales à la survie des universités de par le monde.

Le désenclavement des universités congolaises n'en est qu'à ses débuts. Avec le renouvellement d'un programme ambitieux comme UniversiTIC, il est évident qu'il n'y aura pas de marche en arrière. L'obligation qu'a actuellement une université d'être reliée au réseau Internet nous assure que ce projet restera, dans le futur, prioritaire pour les autorités universitaires. Par ailleurs, le développement des modules d'e-learning de par le monde, devra bénéficier également aux institutions du Sud et en particulier de la RDC et du Burundi.

La durabilité des actions entreprises reposent sur les efforts d'appropriation et d'institutionnalisation des services informatiques mis en place dans chaque établissement. La reconnaissance et la valorisation du métier d'administrateur système et réseau dans l'organigramme de l'université et la mise en place de mécanisme de financement de la connectivité Internet sont autant d'étapes cruciales pour garantir l'appropriation du numérique. La formation d'une masse critique d'utilisateurs est aussi un facteur qui facilitera l'appropriation et encouragera le caractère irréversible de l'informatisation des établissements.

3.9.3.2.3 Complémentarité et synergie

Après Kinshasa, l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) déploie de nouveaux campus numériques francophones à l'université de Lubumbashi (2010), l'université de Kisangani (2012) et l'institut supérieur pédagogique de Bukavu (2012). Ces nouvelles implantations organisent régulièrement des formations à l'usage des TIC et offrent l'accès à des formations diplômantes à distance organisées par des universités membres de l'Agence ainsi qu'à des bibliothèques numériques.

Le CEDESURK qui intègre le Campus numérique francophone principal de l'AUF a su développer une expertise technique et pédagogique qui rayonne sur l'ensemble des établissements universitaires congolais. Il collabore avec le Musée Royal d'Afrique Centrale (MRAC) en hébergeant dans son datacenter des copies de plusieurs bases de données scientifiques dans les domaines de la biodiversité et de la géologie pour en faciliter l'accès aux

chercheurs congolais. Il héberge également des miroirs de plusieurs ressources documentaires en libre accès tel que l'encyclopédie Wikipédia ou la revue Congo Science qu'il a créé avec l'Association congolaise pour l'avancement de la Science, de la Technologie et de l'Industrie (ACASTI).

En étroite collaboration avec le programme UniversiTIC, plusieurs universités belges ont également mené le projet européen « Eb@le-Santé » d'informatisation des hôpitaux universitaires de la RDC (programme ACPICD du 9e fonds européen de développement 2009-2011, EUROPAID). Avec l'informatisation et la mise en réseau de plusieurs départements des cliniques universitaires de Kinshasa, Lubumbashi, Kisangani et l'hôpital provincial général de référence de Bukavu, les médecins et infirmiers bénéficient d'outils technologiques pour partager l'information, consulter des ressources, actualiser leurs méthodes d'enseignement et leurs pratiques médicales, participer à des réseaux de spécialistes, et rationaliser la gestion des dossiers médicaux. La mise en réseau offre également aux hôpitaux universitaires une plus grande visibilité et un pôle d'attractivité pour de nouveaux partenariats.

La SADEC accompagne le ministère de l'enseignement universitaire et les universités de la RDC dans la définition d'un cadre réglementaire de développement d'une offre de formations à distance. Plusieurs ateliers de formation et de rédaction ont été organisés en 2011 et 2012.

L'université de Kinshasa est inscrite dans un vaste programme régional de la coopération indienne pour développer la télémédecine. Les facultés de polytechnique et de médecine collaborent pour installer les équipements qui permettront la diffusion de cours de médecine et de techniques médicales à partir d'universités indiennes.

Dans le cadre de son programme PARES au Burundi (projet d'appui à la réforme de l'enseignement supérieur), la coopération française collabore étroitement avec le programme UniversiTIC pour le désenclavement numérique de l'université à Bujumbura. Su base d'une répartition concertée des interventions, la coopération française se concentre sur les développements nécessaires de l'appui informatique à l'administration de l'UB ainsi qu'à la gestion des parcours des étudiants dans le cadre de la réforme LMD.

3.9.3.2.4 Modalités d'organisation

La coordination VLIR-UOS/CIUF-CUD du programme : L'équipe de coordination est composée de deux coordonnateurs académiques désignés par le VLIR-UOS et le CIUF-CUD. Ensemble, ils assurent la préparation et programmation du programme stratégique, la présidence et l'animation des groupes de pilotage, le pilotage global de la mise en œuvre des actions entreprises par les groupes de pilotage, le suivi des progrès réalisés dans le cadre des objectifs et des résultats attendus du programme, la supervision de la gestion financière du programme, la participation aux processus d'évaluation du partenariat et la mise en œuvre des recommandations qui s'ensuivent, la représentation du partenariat.

La gestion locale du programme : l'exécution des activités transversales, la supervision des activités locales et l'animation du programme est assuré le coopérant installé au CEDESURK. Il rend compte aux coordonnateurs et aux secrétariats VLIR-UOS/CIUF-CUD de la bonne réalisation du programme et appuie les équipes locales.

Les pilotes d'atteinte des résultats belges : universitaires belges qui ne sont pas directement impliqués dans la gestion et la coordination du programme. Les pilotes d'atteinte de résultat sont chargés, au sein du groupe de pilotage, de coordonner conjointement les activités qui tendent à un résultat à atteindre, tel que défini dans le cadre logique, et donc, de mobiliser l'expertise des corps académique, scientifique ou administratif des universités belges francophones et flamandes pour des missions/actions d'appui, de formation, de recherche, etc.

Ils sont chargés conjointement de la déclinaison de leur résultat en actions et activités, la mobilisation, supervision et coordination des promoteurs chargés des actions (enseignements, encadrement de stages, projets de recherche, développements, etc.) relevant de leur résultat, le suivi de l'ensemble des activités et des actions mises en œuvre pour atteindre leur résultat, la responsabilité du suivi budgétaire relevant de leur résultat, la participation aux réunions du Groupe de pilotage belge et aux missions de suivi sur le terrain. Ainsi, il appartient aux P.A.R. de créer un réseau de personnes ressources qui leur viennent en appui pour l'atteinte du résultat qui leur sont associés.

En fonction des collaborations et lieux privilégiés des missions, certains P.A.R. sont également invités à faire le suivi des activités d'un campus particulier ou d'un groupe de campus d'une même ville tout au long du programme et d'en assurer le rôle de référent auprès du Groupe de Pilotage belge.

Le CEDESURK : sur la base d'une convention tripartite la liant au VLIR-UOS et à la CIUF-CUD, la bibliothèque interuniversitaire participe à la gestion technique et administrative du programme transversal. Elle participe au

suivi administratif et financier des achats et commandes communes aux 8 universités. Elle anime la coordination technique en ligne et organise la formation permanente des équipes locales.

Les 9 responsables de campus congolais : enseignants désignés par leur Recteur pour coordonner les activités de désenclavement numérique de leur campus en collaboration avec leur homologue belge. Ils rendent compte à leur Recteur de l'exécution du projet local dont ils ont la responsabilité académique et financière. Ils supervisent l'équipe technique qui travaille sous leur direction.

Les équipes des services informatiques : agents techniques des universités chargés de l'exécution du programme sous la direction de leurs responsables de campus. Ils rendent compte à leur responsable de campus de la gestion technique, administrative et financière du programme au quotidien.

Les secrétariats du CIUF-CUD et du VLIR-UOS : ils assurent la gestion administrative et financière de l'ensemble du programme. Ils assistent le gestionnaire local dans l'animation du programme. Le représentant permanent du VLIR-UOS en RDC collabore étroitement avec le gestionnaire local, l'équipe technique de coordination et la Direction Générale du CEDESURK.

Le suivi de l'exécution du programme est pour une grande partie assurée par le gestionnaire local au CEDESURK, sous la responsabilité des deux coordonnateurs académiques CIUF-CUD/VLIR-UOS. Il travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires de programme CIUF-CUD/VLIR-UOS, le Directeur Général du CEDESURK, le Représentant du VLIR-UOS en RDC et les équipes responsables des activités sur chaque campus.

La partie administrative-financière relève essentiellement de la tutelle du secrétariat CIUF-CUD. Le vade-mecum du programme élaboré par le VLIR-UOS et la CIUF-CUD et actualisé au démarrage du nouveau programme fixe l'ensemble des règles administratives et financières en application ainsi que les responsabilités de chaque partenaire et acteur du programme tant au Nord qu'au Sud.

Un groupe de pilotage au Nord constitué des 2 coordonnateurs académiques VLIR-UOS/CIUF-CUD, des 9 responsables de campus belges, du gestionnaire local, de représentants des secrétariats du VLIR-UOS et de la CIUF-CUD et de tout expert universitaire belge complémentaire que le groupe de pilotage voudrait s'adjoindre assure la coordination générale du programme partenaire dans ses aspects académiques, scientifiques, administratifs et financiers. Il prépare et suit les programmes d'activités successifs et collabore avec le groupe de pilotage partenaire dans la préparation des rapports d'activités et financiers.

Le groupe de pilotage au Sud, composé des 9 responsables de campus congolais, assisté du gestionnaire local du programme et du représentant du VLIR-UOS en RDC assure localement les fonctions similaires à son homologue belge et en concertation avec lui. Sa mission est pareille à celle en Belgique mais adaptée au contexte local.

3.9.3.2.5 Suivi-Évaluation

Le suivi-évaluation sera effectué par l'équipe de coordination UniversiTIC. Les IOV des résultats assureront une évaluation qualitative, se concentrant ainsi sur l'efficacité de l'exécution du projet, sans nécessairement fournir des informations sur la qualité des activités. Au niveau des résultats du projet, les indicateurs évalueront, de manière qualitative et quantitative, les biens et services fournis aux utilisateurs et bénéficiaires du projet. Le suivi technique sera effectué par le gestionnaire local basé à Kinshasa. Le degré d'avancement des activités et des résultats sera obtenu par la mise à jour annuelle du chronogramme. Le suivi financier par le gestionnaire locale et le secrétariat de la CUD permettra d'assurer la conformité des réalisations en fonction des coûts et budgets alloués et de veiller à la cohérence des décaissements par rapport à l'avancement des activités. Une évaluation sera programmée avant l'introduction du prochain programme triennal.

3.9.3.2.6 Cadre logique détaillé

UTIC	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Appuyer l'enseignement et la recherche des universités de la RDC et du Burundi à travers leur désenclavement numérique, pour permettre à celles-ci de mieux jouer leur rôle de moteur du développement.			
OS	Accélérer le désenclavement numérique des étudiants, chercheurs et enseignants de 9 institutions universitaires suivant une stratégie commune favorisant l'émergence d'un sentiment d'appartenance à un réseau commun tout en respectant les identités propres.			L'état congolais soutient le réseau numérique universitaire congolais. La législation sur les réseaux informatiques est clarifiée.
R1	Les étudiants, enseignants et chercheurs collaborent à travers des réseaux informatiques locaux stables et performants	90 % de uptime de la passerelle du réseau. 70 % des étudiants, enseignants et chercheurs ont accès aux ressources informatiques locales ou en ligne. 50 % des étudiants, enseignants et chercheurs utilisent une adresse électronique ac.cd.	Rapport technique du service de monitor.universitic.net. Rapport technique des Services informatiques des universités. Rapport statistique des services de messagerie.	Les problèmes matériels (électricité, foudre, ...) sont bien identifiés. Mise à disposition des locaux nécessaires par les universités. L'attraction vers les entreprises privées pour les administrateurs réseau formés par le projet n'est pas excessive.
	1.1. formation des administrateurs systèmes et réseaux 1.2. supervision du renforcement des réseaux 1.3. renforcement de l'interconnexion 1.4. supervision des projets de développement 1.5. veille technologique			
R2	La pédagogie universitaire et l'accès aux ressources scientifiques et pédagogiques sont améliorés par l'intégration des TIC	50 enseignants formés et accompagnés chaque année par les services d'appui pédagogique mis en place dans chaque université. 30.000 visiteurs uniques par année sur les ressources pédagogiques et scientifiques accessibles dans les bibliothèques numériques. 30 % des enseignants ont une session active sur les plateformes en ligne de cours accessibles en local et à travers le réseau interuniversitaire. 15 projets étudiants lauréats du concours UniversiTIC 2.0 sont réalisés par année.	Rapport d'activité des services d'appui pédagogique. Rapport technique de trafic de l'Intranet des Services informatiques des universités et rapport d'enquête en fin de programme. Rapport statistique de la plate-forme. Rapport d'activité des services d'appui pédagogique.	Décision rectorale de création des services d'appui pédagogique. Adoption du modèle pédagogique de l'intégration des TIC par les ministères de tutelle et les établissements de formation.

	<p>2.1. installation coordonnée de plates-formes pédagogiques</p> <p>2.2. appui aux équipes pédagogiques</p> <p>2.3. appui à la mise en ligne de cours</p> <p>2.4. appui aux initiatives étudiantes</p> <p>2.5. formation des gestionnaires de contenu dans les universités</p> <p>2.6. mise en place de bibliothèques numériques</p> <p>2.7. implication des autorités académiques dans la gestion d'information et le partage des savoirs</p> <p>2.8. suivi technique d'intégration des systèmes mis en place</p> <p>2.9. hébergement local de miroirs de bases de données documentaires</p>			
R3	La gestion académique et administrative est améliorée par l'informatisation partagée de services	<p>80 % d'étudiants inscrits et délibérés sur l'application de gestion académique.</p> <p>80 % des opérations financières sont enregistrées dans l'application de gestion comptable.</p> <p>80 % des dossiers des personnels académiques, administratifs et techniques enregistrés dans l'application de GRH.</p> <p>80 % des patients des cliniques universitaires enregistrés dans l'application de gestion des dossiers médicaux.</p>	<p>Rapports académiques et administratifs des universités basés sur des données générées par les systèmes informatiques.</p> <p>Rapports financier des universités basés sur des données générées par les systèmes informatiques.</p> <p>Rapport statistique de l'application Open Clinic.</p>	Adoption d'un plan d'informatisation des services académiques et administratifs par les comités de gestion des universités.
	<p>3.1. appui à la généralisation de l'utilisation de GP7</p> <p>3.2. informatisation de la gestion administrative et financière</p> <p>3.3. numérisation du programme de cours</p> <p>3.4. formation des responsables académiques et/ou administratifs</p>			
R4	Visibilité des universités congolaises et burundaises est accrue	<p>30.000 visiteurs uniques sur l'ensemble des sites Web des universités.</p> <p>50 articles scientifiques publiés dans des revues en ligne par année.</p> <p>Les programmes nationaux et spécifiques des cours sont consultables sur Internet.</p> <p>3 communications scientifiques publiées sur les TICE par année.</p>	<p>Rapport statistique d'activités et de consultation des 9 sites Web institutionnels.</p> <p>Rapport statistique de Web of Science, Scopus et Congo-Science.</p> <p>Sites web des universités.</p> <p>Rapports d'activités des projets campus et rapports d'activité scientifique des universités.</p>	La volonté des Recteurs d'améliorer la communication de leur université.
	4.1. amélioration de la gestion de l'information au sein			

	<p><i>de chaque université</i></p> <p>4.2. <i>développement et animation d'un portail Web général</i></p> <p>4.3. <i>amélioration de la visibilité de la recherche scientifique</i></p>			
				<p>Volonté claire des autorités académiques des universités partenaires de s'engager dans le processus de désenclavement, avec toutes les exigences que cela comporte (disponibilisation de personnel, affectation de locaux, mise en place de nouvelles structures transversales, ...).</p>

3.9.3.2.7 Budget détaillé UNIVERSITIC pour 2014

UNIVERSITIC BUDGET 2014 en EUR	UNIKIN	UNILU	UNIKIS	UPN	ISTA	UCC	UCB	UB	TRANSVERSAL	TOTAL
	B.INVESTISSEMENT	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	0,00	10.000,00
C.FONCTIONNEMENT	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	4.000,00	22.500,00	61.500,00
D.PERSONNEL	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	62.500,00	91.300,00
E.BOURSES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F.DEPLACEMENT	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	0,00	11.000,00	21.500,00
G.SEJOUR	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	0,00	11.000,00	21.500,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
J.FRAIS ADMINISTRATIFS	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	608,00	9.360,00	17.024,00
TOTAL	13.608,00	8.208,00	126.360,00	229.824,00						
FA max 10%										21.280,00
TOTAL TC										251.104,00
TOTAL DISPO										246.848,00

BELGIQUE	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique
B.INVESTISSEMENT	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
C.FONCTIONNEMENT	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
D.PERSONNEL	0	0	0	0	0	0	0	0,00	45.000	45.000,00
E.BOURSES	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
F.DEPLACEMENT	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	0,00	10.000	20.500,00
G.SEJOUR	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	0,00	10.000	20.500,00
H.EXPEDITION	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
J.FRAIS ADMINISTRATIFS	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
TOTAL	3.000,00	0,00	65.000,00	86.000,00						
FA 2 %										4.256,00
TOTAL BEL										90.256,00

LOCAL	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local
B.INVESTISSEMENT	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0	10.000	17.000,00
C.FONCTIONNEMENT	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	22.500	61.500,00
D.PERSONNEL	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	17.500	46.300,00
E.BOURSES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
F.DEPLACEMENT	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000	1.000,00
G.SEJOUR	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000	1.000,00
H.EXPEDITION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
J.FRAIS ADMINISTRATIFS	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	608	9.360	17.024,00
TOTAL	10.608,00	8.208,00	61.360,00	143.824,00						
TOTAL LOC										143.824,00

3.10 MADAGASCAR

3.10.1 Université d'Antananarivo (UA)

OG

Objectif global

Les diplômés de l'UA contribuent davantage au développement du pays

OS

Objectif spécifique

L'UA forme des diplômés en plus grande adéquation avec les besoins du pays

R1

Résultat attendu 1

L'offre de formation est plus adaptée aux besoins

R2

Résultat attendu 2

L'orientation des étudiants au sein de l'offre existante correspond davantage aux besoins de la société

R3

Résultat attendu 3

Les méthodes et approches pédagogiques sont rendues plus efficaces

R4

Résultat attendu 4

La formation s'enrichit davantage de la recherche

R5

Résultat attendu 5

Les enseignants et les étudiants ont davantage accès à une information scientifique à jour

R6

Résultat attendu 6

Un système de suivi-évaluation continu du dispositif d'enseignement de l'UA est en place

3.10.1.1 Mise à jour de la stratégie d'intervention

Les réflexions et échanges menés durant l'atelier de formulation n'ont pas abouti à des modifications de ce qui a été proposé lors de l'atelier d'identification. L'objectif général, spécifique ainsi que les résultats attendus n'ont pas été modifiés, le diagnostic établi en identification restant inchangé.

L'objectif à long terme est essentiellement de faire acquérir aux étudiants de l'UA des compétences pertinentes pour le développement du pays, y compris les qualités d'employabilité qui leur permettent d'intégrer une activité professionnelle au bénéfice de la collectivité et la capacité de s'adapter aux inévitables changements futurs (le cadre logique détaillant les activités se trouve en annexe).

- **Composante 1:** le résultat visé implique de porter une attention aux demandes du marché de l'emploi et aux besoins non marchands de la société, de préciser les critères d'employabilité (et d'engagement citoyen) et d'y répondre par une amélioration continue de l'offre de formation, tant en termes de disciplines scientifiques spécialisées qu'en termes de compétences transversales, à acquérir par des cours spécifiques, des manières d'enseigner (impliquant la composante 3) ou d'autres voies d'apprentissage (stages etc.).

- **Composante 2:** il s'agit de favoriser les bons choix par les étudiants, en fonction des demandes de la société et de leurs aptitudes et aspirations, au sein de la marge de liberté dont ils disposent, tant lors de la décision d'entrer à l'UA qu'au cours de leur formation universitaire ; cela implique notamment une information (aussi fiable que possible) et une stratégie de communication adaptée au contexte et au groupes cibles visant à éclairer les étudiants et leurs familles (sans nécessairement augmenter excessivement la demande d'entrée à l'université);

- **Composante 3:** cette composante vise à augmenter l'efficacité de transmission des connaissances et des compétences, dans le contexte des contraintes de l'UA en termes de moyens et de capacité d'accueil; bien qu'une dotation en moyens soit envisagée il faudra surtout susciter une exploitation optimale des moyens disponibles (y compris les ressources documentaires offertes par la composante 4); dans le souci de contribuer à l'efficacité générale de l'UA, il s'agit notamment de réduire la charge qu'imposent pour l'UA et ses acteurs (enseignants, étudiants) un taux d'échec élevé et la mobilisation dans des activités scolaires désuètes, au détriment de modes d'apprentissage nouveaux, plus efficaces et transmetteurs de compétences transversales (en lien avec la composante 1);

- **Composante 4:** moins que de développer la recherche en soi, cette composante vise à améliorer l'articulation entre les recherches existantes (y compris le savoir scientifique produit à l'extérieur de l'UA) et l'enseignement, au bénéfice de ce dernier, y compris par la transmission de compétences et d'attitudes transversales telles que l'esprit critique, la curiosité, la solidité des argumentations, la communication de conclusions; un lien sera établi avec la composante 1 (définition de thématiques d'intérêt pour le développement du pays par exemple), la composante 3 (travaux de recherche des étudiants), la composante 4 (utilisation de l'information).

- **Composante 5:** l'accès à une information scientifique pertinente et à jour sera facilité en particulier par la mise en réseau des bibliothèques et le renforcement de leur offre de services aux étudiants et aux enseignants; cependant en plus de travailler sur l'offre un effort vers la demande (les utilisateurs) et la mise en adéquation de l'offre et de la demande sera nécessaire en liaison avec les composantes 3 et 4 notamment.

- **Composante 6:** le dispositif de suivi-évaluation envisagé vise à doter l'UA d'un outil de gestion globale et d'amélioration continue de son système d'enseignement à court, moyen et long terme; il s'agira d'établir un tableau de bord des indicateurs et descripteurs clés de l'état de l'enseignement et en particulier de ses aspects problématiques (notamment ceux faisant l'objet des composantes 1 à 5) et un tableau de bord articulé sur le précédent du suivi des objectifs du PSDI; ce dispositif servira par ailleurs de base au suivi-évaluation de l'AI lui-même.

Cette stratégie d'amélioration de l'enseignement au niveau de l'UA bénéficiera :

- du contexte de la réforme LMD, inspirée du processus de Bologne, qui constitue une opportunité pour la révision de l'offre de formation et des méthodes ;
- l'existence d'actions complémentaires et la possibilité d'en développer de nouvelles à l'avenir, à travers les appels à projet de la CUD (PRD et PFS) et également à travers les contributions d'autres bailleurs de fonds (l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), le Service de la Coopération et d'Action Culturelle (SCAC, France), la Fondation Mac Arthur (USA) et l'Union européenne, notamment) ;
- l'intégration des différentes composantes du programme dans l'organigramme général de l'UA (directions et services généraux) garant d'une répercussion efficace au niveau des facultés et écoles ;
- un impact (effet secondaire) sur la gestion et la gouvernance de l'UA est attendu de la part de l'AI du fait de son mode et de ses pratiques de fonctionnement (approche participative, rigueur comptable, recevabilité des dépenses, transparence...) et des retombées positives sur le fonctionnement général de l'université (meilleure satisfaction des parties prenantes, moins de conflictualité).

A différents niveaux d'intervention, l'AI prévoit la formation de personnel qualifié dans différentes filières et la mise en place de cellules administratives au niveau de l'organigramme général de l'UA (cellule pédagogie, appui au montage de projets de recherches et de formations).

Les critères de sélection définis par la CUD pour un Appui Institutionnel (ouverture démocratique, rayonnement régional, autonomie académique et de gestion, qualité des programmes d'enseignement et de recherche) sont en partie remplis dans les faits et le sont davantage dans les intentions exprimées par le Plan Stratégique de Développement Institutionnel (PSDI) de l'UA. Ce dernier sera finalisé durant l'année 2013 (Année 0) et les différents résultats escomptés pour cet AI seront articulés et intégrés d'une manière raisonnée dans la philosophie générale de ce plan stratégique.

L'action sur un enseignement mieux axé sur les besoins du pays devra notamment viser à renverser en cercles vertueux les cercles vicieux freinant la dynamique d'ensemble de l'institution (mis en évidence lors de l'analyse des problèmes). Grâce à un enseignement plus efficient et plus ciblé, il est escompté une meilleure gestion du temps et des ressources humaines et matérielles pour les autres composantes inhérentes à la bonne gouvernance de l'UA.

Apports de l'AI au-delà de l'UA : perspectives nationales

La réflexion globale sur l'enseignement promue par l'AI devrait permettre à l'UA, dans le cadre de son rayonnement national, de proposer aux autorités ministérielles de tutelle des orientations utiles au niveau d'autres universités publiques du pays. La réforme qualitative de l'enseignement, principalement *via* les résultats 1 et 2, pourra également fournir des éclairages pour améliorer les mécanismes d'allocation de bourses d'étude, en faveur d'un plus grand accès effectif des catégories sociales défavorisées compatible avec les capacités d'accueil.

Ainsi, l'AI contribuera au renforcement des capacités de l'institution pour une amélioration des filières de formation où à la fois enseignants et étudiants pourront interagir dans une perspective commune visant à apporter une réponse adéquate et ciblée par rapport aux besoins du pays. Par ailleurs, les parents des étudiants seront plus confiants quant à l'avenir de leurs enfants, les employeurs trouveront aussi satisfaction et finalement la société malgache en tirera un bénéfice certain pour son développement.

3.10.1.2 Développement institutionnel

L'objectif spécifique de cet AI concerne un des 3 piliers institutionnels de l'UA, à savoir l'enseignement/formation. Les résultats attendus s'articulent de manière à contribuer ensemble à une meilleure adéquation des filières et parcours de formation avec les besoins du pays.

Afin de garantir une cohérence avec le PSDI et permettre une meilleure visibilité de l'ensemble des structures institutionnelles impliquées dans l'enseignement/formation, l'UA a choisi de désigner comme PAR des responsables, actuellement - ou récemment - en charge des domaines correspondant à leur composante ou résultat de l'AI, situés hiérarchiquement entre les autorités de l'UA et les facultés et écoles. Cela a pour conséquence immédiate de renforcer les capacités institutionnelles d'une manière ciblée, à un niveau hiérarchique clé, ce qui facilitera largement la communication entre le pouvoir de décision (Conseil d'administration, Présidence) et l'opérationnalisation des activités à entreprendre pour cet AI (facultés et écoles).

- Le PAR1 est directeur de l'Enseignement et de la Réforme. Cette direction est dotée de 3 services :
 1. le service LMD, directement concerné par la réforme des filières et programmes,
 2. le Service de l'Orientation et de la Mobilité des Étudiants qui fournira des éléments de base pour le PAR2
 3. le Service de la Formation, d'Équivalence et des Diplômes qui sera sollicité par le PAR6.
- Le PAR 2 est le directeur des TIC. Il bénéficiera de l'appui du Service Administratif de la Direction de l'Office du Baccalauréat pour la collecte et l'analyse des informations sur les futurs candidats à l'entrée à l'UA. Le PAR2 sera amené à collaborer étroitement avec les services de sa propre direction, à savoir : le Service du Système d'Information (statistiques), le CREFEDIV (Moodle) et l'Unité de Production Multimédia (stratégie de communication et conception des supports d'information, notamment). Le projet de relance de la Radio Université (un service de la Direction du Partenariat) sera sollicité pour les activités du Résultat 2.
- Le PAR3 a été désigné pour ses compétences en la matière, mais sans être intégré dans une structure institutionnelle correspondante car il n'existe pas encore de direction ou de service chargé de la pédagogie universitaire à l'UA. Durant l'année 0 (2013), les autorités seront amenées à réfléchir sur l'intégration de ce futur service administratif dans l'organigramme de l'UA. Ces réflexions seront guidées par l'existence de synergies et de collaboration de ce futur service avec d'autres structures existantes. Ainsi, le PAR3 collaborera avec le PAR1 pour l'amélioration des méthodes et approches pédagogiques accompagnant la réforme des programmes d'enseignement, avec le PAR2 de la Direction des TIC (Moodle) et avec le PAR6, Coordonnateur Général pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement.
- Le PAR4 est rattaché à la Direction de la Recherche et à ses 3 services (SVR, SPCP et SED). La mise en place d'une cellule d'appui aux montages de projets (recherches/formations) sera réalisée en

collaboration avec la Direction du Partenariat *via* son service SEP. Le PAR6 sera sollicité pour l'évaluation de l'intégration des résultats de la recherche dans les cursus de formation.

- Le PAR5 est le Responsable de la Bibliothèque et Archives Universitaires (BAU), il est directement rattaché d'une part à la Vice-présidence chargée de la Formation, de la Recherche et des Relations Internationales et d'autre part à la Vice-présidence chargée des Ressources. Le Résultat 5 se charge d'assurer l'accessibilité des utilisateurs aux services de documentation en réseau afin de garantir un accès à une information scientifique à jour. Il est utile de noter la collaboration entre les acteurs du Résultat 5 et 1.
- Le PAR6 est le Coordonnateur Général de l'UA, il travaille étroitement avec les 3 Vice- présidences et pilotera les activités relatives au suivi/évaluation de l'enseignement comme formulé pour cet AI. Il sera amené à interagir avec l'ensemble des pilotes d'atteinte des résultats pour établir les référentiels d'évaluation, afin de communiquer les résultats et d'en assurer le suivi. Il est important de souligner que le Résultat 6 a été introduit pour garantir une cohérence globale des autres résultats.

Pour mettre en évidence la contribution de l'AI au renforcement de capacité de l'UA, les équipes de coordination, avec l'aide des 6 binômes de PAR, ont intégré les 6 résultats attendus au sein de l'organigramme de l'UA. Cet exercice est d'une grande utilité dans la mesure où il fait apparaître les synergies et collaborations existantes entre les différentes activités mais également les deux principales artères de l'ensemble de l'organigramme qui seront sollicitées pour cet AI, à savoir, la Direction de l'Enseignement et de la Réforme, et la Direction des TIC. Enfin, l'Équipe de Coordination Locale sera localisée au sein du Service des Relations Internationales (SRI).

L'organigramme de l'UA avec le positionnement des différents services concernés par l'AI est en annexe A, de même l'articulation et l'interconnexion entre les différents résultats est reprise dans un schéma synthétique en annexe B.

3.10.1.3 Durabilité

Les perspectives de pérennisation partielle ou totale des activités entreprises et des résultats obtenus relèvent à la fois de l'initiative de l'UA et des PAR.

Comme il a été développé précédemment, l'AI implique différentes directions et services de l'UA, de sorte que les différentes composantes du programme (visant chacune un résultat) sont inscrites dans un cadre institutionnel permanent, propice à la poursuite des actions et au renforcement des objectifs à long terme. Le personnel au cadre de l'UA (surtout administratif) affecté dans ces directions et services bénéficiera d'améliorations de compétences, contribuant directement à la pérennisation du programme. L'AI sera également en phase avec le PSDI, dont les orientations restent à finaliser et adopter par le Conseil d'Administration, bénéficiant des réflexions et éclairages apportés par la démarche de préparation de l'AI.

La durabilité financière du programme sera assurée par le fait que des lignes budgétaires spécifiques seront programmées pour les prochaines demandes budgétaires officielles de l'UA auprès du ministère de tutelle. Elle sera également renforcée par les efforts du programme en vue de ne pas augmenter la charge de coûts récurrents et d'améliorer l'efficacité générale des activités d'enseignement. Enfin, nous pouvons gager sur la qualité des apports de l'AI en vue de susciter l'adhésion à ses résultats et la mobilisation d'énergies et de moyens pour en assurer la pérennisation.

L'UA a démontré sa capacité de mise en œuvre de mécanismes lui permettant d'assurer la durabilité de projets de coopération institutionnelle et académique. Un exemple concret est donné ci-après :

Un projet d' « Appui à la Formation par la Recherche de l'Enseignement Supérieur » a été financé par le Fonds d'Appui pour le Développement de l'Enseignement Supérieur (F@DES) de la Banque Mondiale (174.900 US\$ de 2001 à 2004) dans le cadre du Programme National pour l'Amélioration de l'Éducation, phase II (PNAE II). Le F@DES a permis à l'UA d'améliorer les compétences du personnel au cadre et de renforcer leurs capacités (matériels de recherche, bourses doctorales, stages et formations) avec la mise en place d'un Service du Personnel Administratif et Technique (PAT). Actuellement ce service est englobé avec le Centre de Formation du Personnel Enseignant dans le Service de la Formation et de la Valorisation du Personnel (SFVP, voir organigramme de l'UA à l'Annexe A) sous la Direction des Ressources Humaines et la supervision de la Vice Présidence chargée des Ressources. Le SFVP est aujourd'hui totalement pris en charge par l'UA. De même, 21 bénéficiaires de bourses de thèse assurent actuellement la relève académique dans diverses disciplines (sciences de l'ingénieur, lettres et sciences humaines, sciences sociales et mathématiques).

La durabilité des activités entreprises dans le cadre du programme 2014-19 (pérennité des résultats, perspectives de reprise des activités, mécanismes d'appropriation et financement) varie suivant leurs activités respectives.

La composante 1 produira des résultats durables en termes d'intégration d'objectifs de formation transversaux mais sa durabilité requiert néanmoins une continuation d'activités dans l'esprit d'une adaptation et amélioration

continue de l'offre d'enseignement. La composante se fondera sur des bases solides en termes d'appropriation car elle mobilisera sur une base volontaire d'enseignants (équipe et promoteurs des programmes d'enseignement à enrichir) déjà impliqués par adhésion dans la réforme des programmes de l'UA. Elle produira des effets multiplicateurs par la formation de formateurs au sein du personnel enseignant. Elle renforcera également les capacités de l'institution par un doctorat portant sur la question de l'ingénierie de la formation, qui sera entrepris en cotutelle et assurera un développement scientifique du programme tout en contribuant à la relève académique.

La composante 2 prévoit des actions (à engager au plus tard à partir de 2017) pour chercher des sources de financement pour le renouvellement des matériels par l'équipe locale. Deux pistes d'action sont envisagées: la recherche de sponsors et la diffusion de publicités sur la Radio Université qui sera bientôt fonctionnelle. La création d'un compte bancaire réservé aux dons des sponsors et aux recettes de la publicité est recommandée. Des actions de sensibilisation en partenariat éventuel avec des associations belges devront être menées de façon continue par un thésard. La thèse contribuera au renforcement des capacités en la matière.

La composante 3 envisage la mise en place d'une structure (cellule) permanente dans l'organigramme institutionnel avec du personnel compétent, formé, motivé et apte à continuer ses deux premières activités. Sur la base de la satisfaction escomptée des étudiants au vu de l'amélioration réelle constatée des conditions de l'enseignement, les activités de la cellule ne devront être remises en question et seront financées *ipso facto* par l'UA. A partir du moment où un seuil critique sera atteint, on pourra constater un effet démultiplicateur certain et les enseignants formés deviennent eux-mêmes des modèles/formateurs pour leurs collègues. Pour enrichir les compétences de l'UA en pédagogie universitaire, la création de stages et de doctorat dans le cadre d'un programme PFS est un objectif à atteindre. Une prévision de ressources propres sera aussi envisagée pour financer les divers frais de l'unité de production de supports de cours (activités 3.4 et 3.5.) qui pourra être autonome et utilisé par d'autres entités de l'UA.

La composante 4 prévoit d'une part la mise en place d'une Cellule d'Appui à la Rédaction de Projets Scientifiques (CARPS) pour obtenir des financements et d'autre part, l'instauration d'un Laboratoire de Recherche et de Pédagogie Inter-établissement (LRPI) qui nécessite l'appui de l'UA. Les secrétaires et techniciens recrutés et rémunérés par le projet AI, feront partie du personnel de l'UA après 5 ans. Un enseignement de qualité demande la restitution des fruits des recherches de qualité dans des cours spécialisés avec un appui financier externe hors financement de l'État à travers l'AI. La CARPS assurera l'apport des financements externes permettant de générer des cas de recherche appliquée (inventions, brevets) sources de recettes propres. Il en est de même pour le Scientific Workshop Training (SWT) et la journée doctorale, car seul un support financier extérieur pourra assurer la pérennité des activités de recherche. Les activités SWT seront intégrées dans divers projets de recherche et de formation financés par la CUD ou autres acteurs du développement universitaire.

La durabilité de la composante 5 repose sur la motivation du personnel des bibliothèques dont la moyenne d'âge est de 40 ans, à bénéficier des formations proposées par le projet (PFS, à soumettre) ainsi que l'acquisition de matériels nécessaires et adéquats à leur travail quotidien et l'achat annuel de documents à jour (ATRD). En effet, la nécessité de la compétence scientifique pour les promotions impose un accès indispensable à l'information scientifique et à la gestion des techniques de recherche documentaire.

La composante 6 inclut quatre actions spécifiques de pérennisation du résultat :

- une cellule rattachée institutionnellement dans l'organigramme de l'UA et composée de jeunes membres du personnel permanent de l'UA ;
- la motivation et l'efficacité du personnel de la cellule sont assurées à travers des formations spécialisées ;
- l'acquisition de l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes de l'UA
- le développement d'une capacité du dispositif à fournir des services d'évaluation à des projets extérieurs pouvant assurer le financement du fonctionnement de la cellule après le programme.

De plus, la mise en place du système LMD avec le contrôle qualité qu'il nécessite ne pourra que contribuer à la durabilité du dispositif de suivi-évaluation créé à travers la composante 6. Et vice versa, la durabilité de composante 6 renforcera la durabilité des autres composantes car le suivi évaluation permettra de « vérifier en permanence si on est dans le bon ». Finalement la généralisation des processus d'accréditation à travers l'ensemble du monde universitaire ne fera que renforcer l'appui institutionnel au dispositif à travers le temps.

3.10.1.4 Complémentarités et synergies

L'UA est engagée dans plusieurs collaborations et partenariats à travers des projets de formation et des projets de recherche à caractère institutionnel ou transversal. Depuis 2001, des liens de partenariat sont déjà entretenus entre la CUD et l'UA dans le cadre des projets PIC. A titre d'exemple, les PIC jouent un rôle complémentaire en matière de recherche appliquée et contribuent à renforcer l'atteinte du Résultat 4 de l'AI (selon lequel

l'enseignement s'enrichit par la recherche). A l'avenir, des PRD pourront encore être sollicités dans le même esprit. De plus il est envisagé de proposer des PFS sur la pédagogie universitaire et la gestion des ressources documentaires.

La coexistence de bailleurs de fonds autres que la CUD, renforce également la mise en œuvre de l'AI. La présence de l'AUF à travers le Campus Numérique Francophone permet aux étudiants et enseignants d'accéder en ligne aux informations dont ils ont besoin, et ce, en complémentarité avec les activités à réaliser pour l'atteinte du Résultat 5 pour un accès facile aux informations à jour et du Résultat 3, selon lequel les enseignants, grâce à celles-ci pourront améliorer leur pédagogie universitaire.

Le tableau suivant résume les actions de coopération universitaires financées par la CUD et par d'autres bailleurs de fonds, qui entrent en complémentarité avec l'AI et avec lesquels des synergies seront recherchées, en vue de l'atteinte d'un des objectifs stratégiques du PSDI de l'UA qui est l'amélioration de l'enseignement.

Tableau 1. Complémentarités/synergies de l'AI aux projets de l'UA (projets terminés, en cours et en préparation)

Projets UA		Thématique	Source de financement	Complémentarités /Synergies AI
Projets terminés	Appui à la Formation par la Recherche de l'Enseignement Supérieur (2002-2006)	<i>Appui institutionnel</i> Renforcement des capacités des enseignants : bourses de soutenance de thèse Recherche : projets de recherche dans des domaines variés Renforcement des capacités du PAT : formation	F@DES- Banque Mondiale, PNAE II	R2, R3 R1, R4 R1, R6
Projets en cours	Projet Interuniversitaire Ciblé (PIC) à l'École Supérieure des Sciences Agronomiques (ESSA) depuis 2008 en coopération avec l'Université de Liège	Valorisation de la Recherche : Gestion et valorisation durable du ver à soie endémique <i>Borocera cajanus</i> en milieu forestier dans la région d'Antananarivo	Commission Universitaire pour le Développement (CUD)	R1, R4
	Projet Interuniversitaire Ciblé (PIC) à l'École Supérieure des Sciences Agronomiques (ESSA) et à la Faculté de Médecine depuis 2009, en coopération avec l'Université de Liège	Valorisation de la Recherche Diagnostic et contrôle des agents pathogènes bactériens de pré-et post-récolte du riz et de la pomme de terre à Madagascar	Commission Universitaire pour le Développement (CUD)	R1, R4
	Projet <i>Procurement, Installation, Service and Maintenance of Scientific Equipment in Developing Countries</i> (PRISM) depuis 2009	Recherche : Équipement des laboratoires et maintenance	Fondation Mac Arthur (USA)	R1, R4
	Projet PARRUR « Partenariat et Recherche dans le secteur rural » depuis 2009	Développement rural à Madagascar Recherche-Enseignement	Ministère français des Affaires Étrangères, dans le cadre du Fonds de Solidarité Prioritaire (FSP) (France)	R1, R4
	Programmes ERASMUS MUNDUS : *MUNDUS ACP I et II (2010 -2017), * Academic Networking, a Gate for Learning Experiences (ANGLE) * Programme de Mobilité universitaire intra-africaine (PIMASO)	Recherche - Enseignement Renforcement des capacités /Amélioration des compétences à travers des mobilités académiques et administratives	Communauté Européenne	R1, R3, R4
	Projet Radio Universitaire (depuis 2011)	Orientation, sensibilisation, communication	Financement multilatéral (locaux et étrangers) : Bank Of Africa-Madagascar, Ambassade de Chine	R1, R2, R3, R4, R5, R6

	Projet <i>Renforcement of Information and Communication Technology</i> (RICT)	TIC	Fondation Mac Arthur	R1, R2, R3, R4, R5, R6
Projets en préparation	Norwegian Program for Capacity Building in Higher Education and Research for development (NORHED) (soumission à partir de 2013)	Renforcement des capacités dans le domaine de l'enseignement supérieur	Norwegian Agency for Development Cooperation (Norad)	R1, R2, R3, R4, R5, R6

3.10.1.5 Modalités d'organisation

Compte tenu des structures existantes et fonctionnelles au sein de l'UA, le programme AI est délibérément rattaché au Service des Relations Internationales. Le Coordinateur académique et le Gestionnaire relèvent respectivement de la Vice présidence chargée de la Formation, de la Recherche et des Relations Internationales et de la Direction du Patrimoine et de la Logistique. De ce fait, ce projet est intégré dans les structures existantes de l'institution avec lesquelles le Groupe de Pilotage Local (GPL) va s'articuler. Il s'ensuit que les activités à mener par les six PAR vont renforcer celles des directions et/ou services au sein de l'UA. Le degré de l'articulation du GPL est mis en évidence dans le tableau suivant.

Tableau 2. Articulation du GPL avec les structures de l'UA

Groupe de Pilotage	Structures existantes
Equipe de Coordination	Service des Relations Internationales (SRI)
PAR 1	Direction de l'Enseignement et de la Réforme (DER)-Service LMD (SLMD)-Bibliothèque et Archives Universitaires (BAU) - Coordination Générale (CG) - Centre des Ressources pour la Formation à l'Elaboration et à la Diffusion d'Intelligences Virtuelles (CREFEDIV) - Service du Système d'Information (SSI)
PAR 2	Direction de l'Office du Baccalauréat (DOB) - Service Administratif (SA) - Unité de Production Multimédia (UPM)- Centre des Ressources pour la Formation à l'Elaboration et à la Diffusion d'Intelligences Virtuelles (CREFEDIV) - Service du Système d'Information (SSI) - Service du Projet Relance de la Radio Université(SPRRU)
PAR 3	Coordination Générale (CG) - Unité de Production Multimédia (UPM) - Centre des Ressources pour la Formation à l'Elaboration et à la Diffusion d'Intelligences Virtuelles (CREFEDIV) - PEDAGOGIE (virtuelle)
PAR 4	Direction de la Recherche (DR) et ses 3 services - Coordination Générale (CG) - Service de l'Elaboration des Projets (SEP)
PAR 5	Bibliothèque et Archives Universitaires (BAU)
PAR 6	Coordination Générale (CG) -Service de la Formation, d'Equivalence et des Diplômes (SFED) - SSI

En définitive, l'articulation du GPL avec les structures existantes concernant la formation, l'enseignement, l'importance de la diffusion de l'information et de la communication est confirmée.

3.10.1.6 Suivi/évaluation

Le suivi/évaluation constitue un outil indispensable pendant et au terme du programme pour l'optimisation de sa réalisation. L'AI dispose de plusieurs structures et outils permettant d'assurer un suivi régulier de la mise en œuvre du programme et une évaluation de l'atteinte des résultats.

La mise en place de deux Équipes de Coordination constitue une structure importante dans la procédure de suivi régulier dans la mesure où elles ont pour attribution de veiller à la cohérence du programme global, à la coordination des différents résultats en vue de l'atteinte de l'objectif spécifique et de s'assurer de la bonne

articulation des activités respectives à chaque résultat. Pour ce faire, les EC disposent de trois outils clés de mesure du taux de réalisation des activités.

- En premier lieu, le chronogramme des activités de chaque résultat permet d'assurer un suivi régulier de l'avancement dans le temps, à refléter dans le rapport d'avancement technique annuel établi par chaque PAR.
- En second lieu, le suivi financier avec la possibilité d'équilibrage est assuré par le budget des PAR dont la constatation est justifiée par leur rapport financier annuel respectif.
- En dernier lieu, les IOV de chaque Résultat (voir cadre logique en annexe) permet de mesurer et de vérifier de façon objective les progrès effectivement réalisés dans l'atteinte de chaque objectif/résultat.

Il est utile de rappeler que la composante 6 constitue également une structure intrinsèque de suivi et d'évaluation régulière de la mise en œuvre des activités pour atteindre les résultats, même si l'objet premier de cette composante est le suivi de l'enseignement à l'UA plus que le suivi des apports spécifiques de l'AI. Les six activités principales du PAR 6 attestent de son rôle déterminant dans la procédure de suivi/évaluation. En effet, elles consistent succinctement à :

- établir le référentiel d'évaluation ;
- organiser le dispositif de récolte de données ;
- organiser le dispositif de traitement des données;
- assurer la récolte et le traitement des données et, communiquer les résultats et en assurer le suivi.

Les réunions périodiques des PAR avec l'EC donnent également des occasions de suivi régulier et d'évaluation dans la mesure où, par des échanges directs d'informations, elles permettent d'identifier les problèmes pratiques rencontrés qui nécessitent des solutions proposées par les participants.

Par ailleurs, deux évaluations sont prévues : la première à mi-parcours et la deuxième à la fin du programme. L'évaluation à mi-parcours aura lieu au cours de l'année 3 (2016) et consiste en une auto-évaluation assistée par un expert, de préférence l'expert qui a animé l'identification et la formulation du projet afin de garantir une vision externe de la cohérence et de la filiation des diverses phases du programme. Lors de cette première évaluation, des ajustements peuvent se faire pour garantir l'atteinte de l'objectif spécifique. L'évaluation à la fin du programme sera une évaluation externe (indépendante) et aura lieu à l'année 6 (2019).

3.10.1.7 Cadre logique détaillé

UA	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Les diplômés de l'UA contribuent davantage au développement du pays	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'emploi en rapport avec la formation universitaire chez les diplômés de l'UA. Indice de satisfaction des employeurs et des diplômés employés. 	Enquêtes chez les anciens et chez les employeurs.	
OS	L'UA forme des diplômés en plus grande adéquation avec les besoins du pays	<ul style="list-style-type: none"> Parmi l'ensemble des étudiants qui réussissent, le pourcentage de ceux qui appartiennent aux filières non saturées augmente. Pourcentage de réussite à des tests d'aptitudes professionnelles chez les étudiants obtenant leur diplôme (niveau de base et niveau cible à déterminer dans R6). Taux d'emploi (dans leur domaine de compétence) accru chez les jeunes diplômés issus des filières promues (100% après x mois pour les 25 étudiants inscrits en informatique). 20% des diplômés M ont bénéficié de programmes réformés et de pédagogies renouvelées. 	<p>Etude/suivi des besoins de la société (à faire).</p> <p>Registre des étudiants.</p> <p>Tests d'aptitude professionnels (à organiser – voir R6).</p>	<p>Le marché de l'emploi évolue favorablement.</p> <p>Une proportion suffisante de diplômés accepte de vivre hors de la capitale.</p>
R1	L'offre de formation est plus adaptée aux besoins	<ul style="list-style-type: none"> Les connaissances sur les besoins de la société et l'employabilité des diplômés sont mises à jour développées. 20 (10→3ans) programmes sont révisés en fonction des besoins, approuvés par l'autorité compétente et mis en œuvre. Ces programmes réformés visent en priorité les filières à promouvoir et les filières très fréquentées (20% des diplômés M ont bénéficié de programmes réformés). 50% (25%→3ans) des étudiants sortis de M1 ont acquis les nouvelles compétences attendues dans les matières réformées. 	<p>Etude et suivi des besoins de la société, publications.</p> <p>Répertoire de l'offre de formation.</p> <p>Document d'état de la connaissance, rapports d'études et publications éventuelles.</p> <p>Système de suivi-évaluation de l'enseignement à l'UA (R6).</p>	<p>Les demandes du marché de l'emploi existent, sont identifiées de manière suffisamment prospective et sont en ligne avec les besoins de la société et les aspirations des étudiants.</p> <p>Elles n'évoluent pas excessivement de manière inattendue.</p>
	<p><i>Rassembler et analyser l'information sur les besoins et l'employabilité.</i></p> <p><i>Organiser des ateliers avec les partenaires de la conception de programmes disposés à une révision.</i></p> <p><i>Analyser les besoins de changements à introduire dans les programmes (et informer R3 des compétences transversales à développer à travers la manière d'enseigner).</i></p> <p><i>Organiser les compléments de formation (choix des modalités et des enseignants).</i></p>			

	<i>Rédiger les programmes révisés et les transmettre aux autorités compétentes pour validation. Préparer la mise en œuvre des compléments de formation (outils, calendrier, formation d'enseignants).</i>			
R2	L'orientation des étudiants au sein de l'offre existante correspond davantage aux besoins de la société	<ul style="list-style-type: none"> Les élèves et étudiants sont mieux informés des filières d'enseignement et des débouchés : 3000 élèves du secondaires (30 lycées et collèges) sensibilisés ; site web en place, avec information sur les études (au moins 15 articles de vulgarisation scientifique dans les thématiques à promouvoir). Le taux d'augmentation du nombre d'étudiants dans les filières à promouvoir est supérieur à celui des étudiants dans les autres filières. 20% de capacité d'accueil supplémentaire dans les filières à promouvoir avec certitude. Le pourcentage d'étudiants inscrits dans la filière correspondant à leur 1er choix augmente. Les promotions en informatique sont montées à 25 étudiants diplômés/an. Un doctorat et 2 publications scientifiques sur l'orientation des étudiants sont disponibles. L'UA organise sur une base régulière au moins 3 types d'actions de communication sur les études (activités menées une ou plusieurs fois par an). 	<p>Registre des étudiants (en lien avec l'étude des besoins de la société).</p> <p>Enquête (sondage) auprès des étudiants.</p> <p>Système de suivi-évaluation de l'enseignement à l'UA (R6).</p> <p>Preuve d'inscription au doctorat, copie de la publication. Rapport d'activité.</p>	<p>Des filières à promouvoir sont identifiées et sont suffisamment attractives.</p> <p>Le personnel en charge du site web reste en poste.</p>
	<p>2.1. Recueillir et analyser les informations sur les futurs candidats à l'entrée à l'UA.</p> <p>2.2. Prendre en compte l'information disponible sur le marché de l'emploi (issue de R1)</p> <p>2.3. Analyser l'offre de formation (choix proposés, capacités d'accueil) et les mécanismes d'orientation.</p> <p>2.4. Augmenter la capacité d'accueil pour des formations.</p> <p>2.5. Développer une stratégie de communication et concevoir des supports d'information sur l'offre de formation et les choix qu'elle propose.</p> <p>2.6. Mettre en œuvre des activités spécifiques de communication pour la promotion et l'orientation.</p> <p>2.7. Former des ressources humaines pour la communication sur l'offre de formation.</p> <p>2.8. Analyser la pertinence des modalités de communication et recommander des améliorations (thèse).</p> <p>2.9. Chercher des sponsors de l'activité de communication en vue de la pérenniser.</p>			
R3	Les méthodes et approches pédagogiques sont rendues plus efficaces	<ul style="list-style-type: none"> Indices de qualité de la pédagogie montrant une amélioration sensible de ces indices dans les filières prioritaires (en lien avec le R6 ; taux de réussite, pourcentage d'heures de cours avec évaluation 	<p>Système de suivi-évaluation de l'enseignement à l'UA (R6) (y compris avis pédagogique des étudiants).</p>	<p>La situation sociale des étudiants ne se dégrade plus.</p>

		<p>positive).</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50% (20%→3ans) des cours L sont dotés d'un support écrit. • 60% (20%→3ans) des enseignants sont sensibilisés à la pédagogie. • 20% des enseignants sont bénéficiaires d'un module de formation avancé à la pédagogie. • Une structure d'appui pédagogique est fonctionnelle et donne satisfaction. • La plateforme Moodle est opérationnelle, le personnel formé et 15 cours en ligne sur la plateforme. • 7 salles de cours sont mieux équipées et plus fonctionnelles qu'avant le programme. • Des dossiers d'évaluation sont prêts pour deux établissements, un guide méthodologique est préparé pour les évaluations futures, un prix de qualité d'enseignement est attribué par an. 		<p>Les enseignants acceptent de réviser leurs méthodes.</p> <p>Les connexions internet sont satisfaisantes. La connexion du backbone national à la fibre optique se réalise.</p>
	<p>3.1. Former et sensibiliser les enseignants à la pédagogie universitaire.</p> <p>3.2. Former des spécialistes de la pédagogie humaine (doctorat, requête PFS pour un master).</p> <p>3.3. Créer une cellule d'accompagnement pédagogique pour les enseignants.</p> <p>3.4. Favoriser la production de supports de cours de qualité.</p> <p>3.5. Susciter l'usage de technologies dans l'enseignement.</p> <p>3.6. Evaluer la qualité de l'enseignement.</p>			
R4	La formation s'enrichit davantage de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Le pourcentage de mémoires en lien avec un programme de recherche, et particulièrement avec une recherche multidisciplinaire, augmente sensiblement. • 30% (10%→3ans) des supports de cours intègrent des résultats de recherches menées à l'UA ou en collaboration avec l'UA. • Les diplômés d'une majorité d'établissements (au moins 4 sur 7) sortent en ayant participé à au moins un poster scientifique et une communication orale scientifique. • Un nombre croissant de projets de recherches est accepté. • Des masters et doctorats sont en cours dans des structures de recherche multidisciplinaires (de type plateforme). • Les étudiants inscrits en L3 d'agronomie et de médecine participent à au moins un poster scientifique ; les étudiants M d'agronomie et de 	<p>Bibliothèque (dépôt des mémoires) et répertoire des recherches.</p> <p>Système de suivi-évaluation de l'enseignement à l'UA (R6).</p> <p>Liste des posters préparés.</p> <p>Inventaire des projets de recherche.</p>	<p>Une offre suffisante de financements de la recherche se maintient et les chercheurs font appel à la cellule d'appui.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> médecine font une communication orale scientifique. • Une cellule d'appui à la préparation de projets de recherche fonctionne et un projet appuyé est déjà accepté. 		
	<p>4.1. <i>Susciter l'organisation de séminaires de formation des étudiants à la communication scientifique (scientific workshop training).</i></p> <p>4.2. <i>Améliorer la disponibilité en infrastructures de recherche multidisciplinaires pour les mémorants et doctorants.</i></p> <p>4.3. <i>Appuyer la rédaction de projets de recherche pour valoriser la recherche doctorale.</i></p>			
R5	Les enseignants et les étudiants ont davantage accès à une information scientifique à jour	<ul style="list-style-type: none"> • Le pourcentage de mémoires M2 dont la bibliographie comporte au moins une mention vieille de moins de 3 ans est significativement augmenté. • 25000 recherches bibliographiques sont faites par an dans le réseau informatisé de 16 bibliothèques. • 17000 (8000→3ans) documents sont accessibles à travers ce réseau. • Les ressources humaines compétentes sont en place pour le fonctionnement du réseau. • 5 bibliothécaires sont aptes à former leurs collègues à la gestion informatisée. • Le fonds documentaire est enrichi d'ouvrages récents. 	<p>Bibliothèque (dépôt des mémoires). Système de suivi des consultations et du processus de numérisation à la BU.</p> <p>Certificats de réussite des stages de formation.</p>	<p>Les enseignants et les étudiants sont demandeurs d'utiliser les services documentaires à des fins d'enseignement et de recherche en lien avec l'enseignement.</p> <p>Les services informatiques et internet fonctionnent normalement. La connexion du backbone national à la fibre optique se réalise. Le personnel formé reste en place.</p>
	<p>5.1. <i>Equiper 16 bibliothécaires en postes informatiques et les mettre en réseau.</i></p> <p>5.2. <i>Former en Belgique 5 bibliothécaires de sorte qu'ils puissent former leurs collègues à la gestion informatisées du réseau.</i></p> <p>5.3. <i>Appuyer la formation à Madagascar des autres bibliothécaires par les premiers bibliothécaires formés.</i></p> <p>5.4. <i>Assurer l'accessibilité des utilisateurs aux services de documentation en réseau.</i></p>			
R6	Un système de suivi-évaluation continu du dispositif d'enseignement de l'UA est en place	<ul style="list-style-type: none"> • Un tableau de bord transversal de l'enseignement à l'UA est établi, avec batterie complète d'indicateurs transversaux, mesure de l'état initial de 100% (90%→3ans) de ces indicateurs et mesure actualisée pour 60% d'entre eux. • La structure du système de suivi-évaluation de deux établissements est définie et fonctionnelle: organisation institutionnelle, garanties d'indépendance et de fiabilité, protocoles de récolte et de traitement de données. • Un rapport annuel de suivi est établi pour deux 	<p>Site web donnant accès au tableau de bord ou document.</p> <p>Rapport décrivant le dispositif au niveau d'un établissement.</p> <p>Rapport d'évaluation.</p>	<p>Les établissements et partenaires du système de suivi-évaluation acceptent d'échanger l'information.</p>

		<p>établissements et au niveau transversal UA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les résultats d'intérêt pour la communauté universitaire sont publiés (site web). • 2 (1→3ans) parcours de formation sont évalués et 2 autres sont en cours d'évaluation sur base autonome vis-à-vis de l'aide extérieure. 		
	<p>6.1. Etablir le référentiel d'évaluation. 6.2. Organiser le dispositif de récolte de données. 6.3. Organiser le dispositif de traitement des données. 6.4. Assurer la récolte et le traitement des données. 6.5. Communiquer les résultats et en assurer le suivi.</p>			
				<p>La situation sécuritaire reste satisfaisante, l'UA n'est pas paralysée par des grèves, le (nouveau) gouvernement ne remet pas en question le LMD, les dotations de l'Etat reviennent à un niveau normal.</p>

3.10.1.8 Budget détaillé pour 2014

UA	R1	R2	R3	R4	R5	R6	COORD	TOTAL
	BUDGET 2014 en EUR							
BUDGET TOTAL								
B.INVESTISSEMENT	5.600,00	16.980,00	10.600,00	40.000,00	38.500,00	7.450,00	10.945,00	130.075,00
C.FONCTIONNEMENT	14.785,00	7.710,00	4.418,00	25.000,00	3.000,00	6.150,00	2.000,00	63.063,00
D.PERSONNEL	900,00	3.300,00	0,00	0,00	0,00	1.800,00	4.285,00	10.285,00
E.BOURSES	12.605,00	25.871,98	0,00	0,00	33.386,80	21.283,95	0,00	93.147,73
F.DEPLACEMENT	2.000,00	4.000,00	2.000,00	8.000,00	4.000,00	7.300,00	4.000,00	31.300,00
G.SEJOUR	1.650,00	2.672,00	1.372,00	6.780,00	3.400,00	5.748,00	0,00	21.622,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	37.540,00	60.533,98	18.390,00	79.780,00	82.286,80	49.731,95	21.230,00	349.492,73
							FA max 10%	34.949,27
							TOTAL TC	384.442,00
							TOTAL DISPO	377.452,15

	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique
BUDGET BELGE								
B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.FONCTIONNEMENT	0,00	0,00	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.500,00
D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E.BOURSES	7.805,00	21.871,98	0,00	0,00	27.386,80	15.283,95	0,00	72.347,73
F.DEPLACEMENT	0,00	2.000,00	2.000,00	4.000,00	2.000,00	4.000,00	0,00	14.000,00
G.SEJOUR	1.650,00	2.672,00	1.372,00	6.780,00	3.400,00	4.798,00	0,00	20.672,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	9.455,00	26.543,98	6.872,00	10.780,00	32.786,80	24.081,95	0,00	110.519,73
							FA 2 %	6.989,85
							TOTAL BEL	117.509,58

	Local							
BUDGET LOCAL								
B.INVESTISSEMENT	5.600,00	16.980,00	10.600,00	40.000,00	38.500,00	7.450,00	10.945,00	130.075,00
C.FONCTIONNEMENT	14.785,00	7.710,00	918,00	25.000,00	3.000,00	6.150,00	2.000,00	59.563,00
D.PERSONNEL	900,00	3.300,00	0,00	0,00	0,00	1.800,00	4.285,00	10.285,00
E.BOURSES	4.800,00	4.000,00	0,00	0,00	6.000,00	6.000,00	0,00	20.800,00
F.DEPLACEMENT	2.000,00	2.000,00	0,00	4.000,00	2.000,00	3.300,00	4.000,00	17.300,00
G.SEJOUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	950,00	0,00	950,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	28.085,00	33.990,00	11.518,00	69.000,00	49.500,00	25.650,00	21.230,00	238.973,00
							FA max 8%	27.959,42
							TOTAL LOC	266.932,42

3.10.2 PFS005 – Stage en biodiversité et écologie des récifs coralliens, Madagascar

Promoteur : Igor EECKHAUT (UMONS)

Partenaires Nord : ULB, ULg, UCL

Institution d'accueil Sud : Institut Halieutique et des Sciences Marines (IHSM), Université de Tuléar, Madagascar

Autres partenaires Sud : Université d'Antananarivo, Madagascar

	Budget 2014 PFS005 en EUR		
	dépenses locales	dépenses en Belgique	Total
Frais d'investissement			
Frais de fonctionnement	12.080,00		12.080,00
Frais de personnel	14.160,00		14.160,00
Frais de bourse	16.110,60		16.110,60
Frais de déplacement	1.600,00	11.200,00	12.800,00
Frais de séjour	3.000,00	10.570,00	13.570,00
Frais d'expédition			
Frais administratifs	1.500,00	3.907,46	5.407,46
TOTAL	48.450,60	25.677,46	74.128,06

3.11 PÉROU

3.11.1 Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC)

OG

Objectif global

Contribuer à ce que l'UNSAAC soit une communauté académique et scientifique de niveau international, axée sur les besoins et les contraintes du développement régional.

OS

Objectif spécifique

Améliorer la qualité de l'enseignement et renforcer les capacités de recherche de l'université afin de parvenir à une meilleure coordination avec la société.

R1

Résultat attendu 1

Amélioration des programmes d'enseignement et renforcement des processus d'enseignement-apprentissage au sein de l'UNSAAC grâce à des normes nationales au niveau du premier et du troisième cycle

R2

Résultat attendu 2

Création et renforcement de programmes de master et de doctorat comportant des volets de recherche répondant au développement régional

R3

Résultat attendu 3

Création d'un environnement propice à des recherches empreintes de rigueur scientifique et technologique au sein de l'université

R4

Résultat attendu 4

Transmission à la société des résultats des recherches, d'une part, et de l'utilisation et de l'adaptation des technologies pour le développement régional, d'autre part

R5

Résultat attendu 5

Création et application d'instruments de gestion administrative visant à soutenir l'amélioration des processus d'enseignement-recherche

3.11.1.1 Stratégie d'intervention

Au cours de la période 2009-2012, la stratégie d'intervention de la CUD s'est concentrée sur l'accès des professeurs à une formation de qualité de niveau post-graduat. Cette stratégie a permis, d'une part, de renforcer les compétences des professeurs en matière d'enseignement et de générer des connaissances scientifiques fondamentales et appliquées – axées sur le développement régional – et, d'autres part, de faciliter l'accès à l'information scientifique.

Les travaux se sont concentrés sur des activités spécifiques, selon un point de vue davantage sectoriel que systémique de chaque équipe de travail – essentiellement unidisciplinaire. Les activités suivantes ont reçu la priorité :

UNS01	Santé publique
UNS02	Ressources animales andines
UNS03	Cultures andines
UNS04	Anthropologie et sciences sociales
UNS05	Patrimoine, planification urbaine et développement durable (activité suspendue)
UNS06	Ressources documentaires
UNS07	Fonds d'incitation à la recherche
UNS08	Unité de coordination locale

Les trois dernières activités étaient des activités transversales et de soutien au développement de toutes les autres activités.

À partir de 2012, les activités ont commencé à se « transversaliser », quoique dans une mesure assez faible, grâce à l'organisation d'événements visant à rassembler différentes disciplines.

Au cours de la période 2014-2019, l'intervention de la CUD s'efforcera de contribuer à ce que la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) soit une communauté académique et scientifique de niveau international, axée sur les besoins et les contraintes du développement régional. À cette fin, elle travaillera à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et au renforcement des capacités de recherche de l'université afin de parvenir à une meilleure coordination avec la société.

La stratégie de la CUD vise à accentuer davantage la transversalité et l'interdisciplinarité dans son intervention. La transversalité est entendue au sens de l'ouverture vers un processus visant à renforcer l'UNSAAC dans son intégralité et pas uniquement les facultés ou les départements avec lesquels la CUD a travaillé au cours du PIII.

Au cours de cette nouvelle étape, la CUD continuera de renforcer les capacités d'enseignement des professeurs et mettra davantage l'accent sur la recherche – élément fondamental du travail de l'université pour mener à bien sa mission d'enseignement – et sur l'ouverture de l'université sur la société. Il s'agit de changer le fait que l'UNSAAC tourne le dos à la société et de lui rendre son rôle de premier plan dans l'orientation du développement de la société.

En ce sens, il est essentiel d'orienter la recherche vers la résolution des problèmes concrets de la société et de renforcer la capacité de réponse de l'UNSAAC aux défis imposés par le contexte actuel de la mondialisation, de la compétitivité et de la nécessité de mettre en place un ordre social plus juste et équitable.

La CUD tente également de promouvoir une plus grande ouverture de l'université dans son rôle de service social, grâce à la diffusion et à l'adaptation des connaissances, en vue de résoudre la problématique régionale.

La recherche et le service communautaire permettront, à leur tour, de renforcer les processus d'enseignement-apprentissage, créant ainsi un cercle vertueux.

La stratégie de cette nouvelle étape offre la possibilité de travailler avec toutes les facultés à partir de trois axes thématiques prioritaires :

1. La conservation de la biodiversité et de l'environnement
2. La culture et le développement humain
3. La compétitivité et le développement régional

Ces trois axes, dont le contenu sera précisé au cours des processus de diagnostic, seront mis en œuvre à travers cinq résultats :

- R1 : amélioration des programmes d'enseignement et renforcement des processus d'enseignement-apprentissage au sein de l'UNSAAC grâce à des normes nationales au niveau du premier cycle
- R2 : création et renforcement de masters et de doctorats comportant des volets de recherche répondant au développement régional
- R3 : création d'un environnement propice à des recherches empreintes de rigueur scientifique et technologique au sein de l'université
- R4 : transmission à la société des résultats des recherches, d'une part, et de l'utilisation et de l'adaptation des technologies pour le développement régional, d'autre part
- R5 : création et application d'instruments de gestion administrative visant à soutenir l'amélioration des processus d'enseignement-recherche

Les résultats R1, R2, R3 et R4 sont étroitement liés aux trois axes thématiques prioritaires. Le résultat R5 est quant à lui axé sur les aspects institutionnels et revêt un caractère fonctionnel puisqu'il concrétisera l'atteinte des résultats précédents (voir cadre logique).

Il y a lieu de signaler que, au cours de cette nouvelle étape, la relation entre la génération, l'utilisation et l'adaptation des connaissances et des technologies, les demandes des acteurs et du développement régional et les capacités réelles de l'UNSAAC est fondamentale.

Enfin, les différentes activités du Programme permettront, de manière directe, de faciliter les processus d'agrément au sein de l'UNSAAC. Néanmoins, l'agrément n'est pas un objectif en soi.

3.11.1.2 Développement institutionnel

L'intervention de la CUD contribuera directement au succès des trois dimensions centrales de toute université moderne et compétitive que sont l'éducation, la recherche et la projection sociale (entendue au sein de services rendus à la société).

L'interaction entre les équipes belges et péruviennes contribuera à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche, ce qui aura des répercussions positives sur le degré d'ouverture sur la société et les demandes du développement régional.

Si l'on compare la vision et la mission de l'UNSAAC avec les objectifs globaux et spécifiques de l'Accord UNSAAC-CUD/CIUF, de même que les objectifs stratégiques avec les résultats, il convient de noter l'apport fondamental et l'importance de la coopération belge pour le positionnement de l'UNSAAC.

L'objectif stratégique 1 de l'UNSAAC, qui a trait à la formation au niveau du premier et du troisième cycle, est renforcé par les résultats R1 et R2 de la Convention. L'objectif stratégique 2, qui concerne la recherche, est lié au résultat R3. L'objectif 3, relatif à la projection et à l'extension universitaire, est renforcé par le résultat R4, et l'objectif 5, axé sur la gestion de qualité, par le résultat R5.

Tout ce processus favorisera l'internationalisation de l'UNSAAC.

UNSAAC	Partenariat UNSAAC-CUD/CIUF
<p>VISION</p> <p>L'UNSAAC est une institution publique agréée, promotrice du développement humain. Elle compte parmi ses rangs des professionnels compétitifs au niveau du premier et du troisième cycle, dotés d'un niveau élevé de connaissances en sciences, en sciences humaines et en technologies, basées sur des principes et des valeurs éthiques. Ils sont les meilleurs en matière de recherche et de formulation de propositions en faveur du développement durable au niveau régional et national, dans le respect de la diversité culturelle, et sont également impliqués dans la recherche du bien-être général.</p>	<p>OBJECTIF GLOBAL</p> <p>Contribuer à ce que l'UNSAAC soit une communauté académique et scientifique de niveau international, axée sur les besoins et les contraintes du développement régional</p>

<p>MISSION</p> <p>Nous sommes un établissement d'enseignement supérieur chargé de former des professionnels compétitifs au niveau du premier et du troisième cycle, ayant des responsabilités sociales et faisant autorité dans le développement de la recherche humaniste, technique et scientifique, promouvant sans cesse le changement, contribuant au développement durable au niveau régional et national, et dont les valeurs et principes ancestraux affirment l'identité culturelle de ses étudiants.</p>	<p>OBJECTIF SPÉCIFIQUE</p> <p>Améliorer la qualité de l'enseignement et renforcer les capacités de recherche de l'université afin de parvenir à une meilleure coordination avec la société</p>
<p>OBJECTIFS STRATÉGIQUES</p>	<p>RÉSULTATS</p>
<p>1. Un enseignement de premier et de troisième cycle de qualité, basé sur l'innovation des fonctions universitaires de base</p>	<p>R1, R2, R5</p>
<p>2. L'excellence dans la recherche humaniste, technique et scientifique en faveur du développement durable et soutenable</p>	<p>R3, R5</p>
<p>3. Le leadership dans le développement de la projection sociale au travers d'activités scientifiques, technologiques, artistiques et culturelles</p>	<p>R4</p>
<p>4. La contribution à l'internationalisation en tant qu'objectif de base pour l'exécution de la mission et la réalisation de la vision de l'université</p>	<p>R2, R3</p>
<p>5. L'organisation grâce à un modèle de gestion basé sur des processus répondant à des normes de qualité</p>	<p>R5</p>

Il convient de préciser que l'objectif de la CUD est de soutenir le développement institutionnel des universités qui lui sont associées, sur la base d'un plan stratégique (de l'université associée), en renforçant leurs capacités à améliorer l'environnement de l'enseignement, la recherche et le service rendu à la société.

3.11.1.3 Durabilité

L'une des préoccupations de l'UNSAAC est de garantir la durabilité des résultats obtenus grâce au soutien de la CUD, lorsque cette dernière se sera retirée.

Les mécanismes qui favoriseront la durabilité institutionnelle et financière sont les suivants :

- L'implication de différentes instances académiques, administratives, de recherche et de projection sociale de l'université dans les activités réalisées dans le cadre du Programme.
- Le travail en binômes entre enseignants et chercheurs péruviens et belges, avec retrait progressif des Belges prévu, en conférant un rôle toujours plus important aux Péruviens dans l'exercice des différentes activités (cursus universitaires, par exemple).
- Le Programme soutenu par la CUD repose sur la participation des personnes concernées, ce qui permet de mettre en place un processus d'interapprentissage et de développement de compétences et de capacités qui favoriseront la communication des résultats obtenus par le Programme en 2019.
- L'autofinancement partiel et progressif par les participants des formations soutenues par le Programme, afin d'accroître les fonds de la Fondation de l'UNSAAC (FUNSAAC) en vue d'assurer la continuité des formations.
- Le renforcement de la FUNSAAC ; la stimulation continue de la recherche et de la formation continue des enseignants et des étudiants, au travers de dons ou de fonds propres.
- L'ouverture de l'université sur la société civile et la prise en compte des demandes des organisations privées et publiques et, en général, de l'appareil productif régional peuvent être canalisées par des cabinets de conseil payés par la FUNSAAC.
- L'analyse des expériences positives, réalisée conjointement par les autorités universitaires et l'équipe participant au Programme, et l'élaboration de mécanismes structurels de reproduction, de diffusion et de dynamisation des relations entre enseignants-chercheurs et l'administration de l'UNSAAC.

3.11.1.4 Complémentarités et synergies

L'UNSAAC a conclu divers accords de coopération universitaire avec différentes institutions académiques nationales et internationales, gouvernementales et de la société civile (voir le document relatif à la phase d'identification présenté en février 2011), dans le but d'améliorer la qualité de l'enseignement, la recherche scientifique et technologique et la mobilité des enseignants et des étudiants.

Néanmoins, la majorité de ces accords ne parviennent pas à atteindre la phase de mise en œuvre en raison de restrictions, essentiellement administratives, au niveau de la gestion des ressources et du financement (d'où la nécessité de renforcer la FUNSAAC).

Le soutien de ces différentes institutions participantes est ponctuel et spécifique, contrairement à la coopération de la CUD, dont l'intervention est axée sur la transversalité et l'interdisciplinarité. Cette stratégie favorisera le renforcement et la consolidation des autres soutiens apportés à l'UNSAAC.

Par exemple, le taux de diplômés des programmes de doctorat est très bas, car les étudiants ne bénéficient pas des ressources, de l'infrastructure, des laboratoires, de l'équipement, etc. nécessaires pour mener à bien leurs recherches. Sans compter l'absence de conseil et de suivi adéquats. Le soutien de la CUD permettra de renforcer ces aspects et, partant, de générer des synergies et des complémentarités.

Un autre aspect important est l'existence de Fonds Canon destinés à des projets de recherche, dont l'utilisation peut être renforcée et complétée par la coopération de la CUD, en vue de renforcer les capacités de recherche des enseignants impliqués dans ces projets.

Les complémentarités et les synergies seront recherchées non seulement au sein des différentes activités de l'UNSAAC, mais également avec d'autres institutions académiques. Par exemple, des alliances stratégiques peuvent être établies avec les associés de la CUD en Amérique latine, en vue de partager les expériences et de participer à des fonds faisant l'objet d'appels d'offres, entre autres activités.

D'autre part, le Programme répartira les autres instruments de la CUD, comme les Projets de recherche pour le développement (PRD) et les Projets de formation Sud (PFS), entre les acteurs de l'UNSAAC, afin d'obtenir des fonds pour le financement d'autres projets de recherche ou de formation non envisagés de façon explicite dans le Programme et/ou pouvant découler du PIII.

3.11.1.5 Modalités d'organisation

Le groupe de pilotage propose de maintenir et d'améliorer les modalités relatives à l'organisation actuelle du Programme III CUI, connu sous le nom de *Convenio CIUF-UNSAAC* au sein de l'UNSAAC. Cette organisation sera renforcée par la constitution d'une équipe de travail pour chacun des résultats du programme.

Chaque équipe sera constituée au minimum de trois professeurs (y compris les PAR) et comprendra au moins deux spécialités différentes. Le but est d'aborder l'interdisciplinarité et la transversalité du Programme de manière plus efficace.

Le lancement du Programme sera précédé d'un atelier de planification auquel toutes les équipes de travail prendront part, en vue de déterminer les stratégies qui permettront la transversalité dans le développement des différentes activités (sans perdre toutefois la responsabilité ni la direction de chaque équipe responsable de chaque résultat). Figureront également au programme de cet atelier :

- Le développement des directives relatives à la programmation des activités de la première année
- L'élaboration de la proposition d'exécution des différentes activités liées à chaque résultat par les PAR et leur équipe de travail, en collaboration avec les autres équipes de travail

La réalisation de chaque activité programmée pour atteindre les résultats escomptés du Programme d'appui institutionnel 2014-2019 (précisés dans le cadre logique) impliquera :

- La présentation, la discussion et l'approbation de la proposition au cours d'une réunion de travail avec le groupe de pilotage
- La coordination avec l'instance compétente de l'UNSAAC pour permettre la co-organisation et la participation active du (des) représentant(s) du département correspondant avec l'équipe chargée de l'activité au sein du Programme AI. Ces instances peuvent être : les facultés, les bureaux spécifiques appartenant aux vices-rectorats à la recherche ou académiques, ou encore d'autres bureaux d'appui et/ou de conseil de l'UNSAAC
- La gestion devant les autorités de l'université pour officialiser l'activité au travers d'une décision du rectorat ou du vice-rectorat (conformément à la réglementation en vigueur). Il s'agira :
 - Pour les activités académiques d'enseignement ou les formations, comme celles liées aux programmes d'enseignement : du vice-rectorat académique ou des facultés
 - Pour les activités de recherche et les publications scientifiques : du vice-rectorat à la recherche ou des facultés
 - Pour les activités de projection sociale : du Conseil de projection sociale, qui appartient actuellement au vice-rectorat académique, ou des facultés

3.11.1.6 Suivi/évaluation

Comme il le fait aujourd'hui pour le PIII, le groupe de pilotage maintiendra et améliorera les mécanismes actuels de suivi de l'exécution du programme. Ces mécanismes prendront différentes formes :

- Réunions de travail mensuelles du groupe de pilotage afin d'évaluer ensemble les propositions, les activités mises sur pied et d'autres sujets liés au Programme
- Rapports de missions
- Rapports écrits et verbaux sur les progrès et les résultats de chaque activité réalisée, conformément aux indicateurs proposés dans le cadre logique
- Rapports économiques sur les dépenses consenties par activité
- Réunions transversales du groupe de pilotage avec les équipes de travail pour tous les résultats, à raison d'au moins deux fois par an
- Évaluation à mi-parcours

3.11.1.7 Cadre logique détaillé

UNSAAC	Logique d'intervention	IOV	Source de vérification	Hypothèses
OG	Contribuer à ce que l'UNSAAC soit une communauté académique et scientifique de niveau international, axée sur les besoins et les contraintes du développement régional	<ul style="list-style-type: none"> - 30 % de projets de recherche, avec des résultats adoptés par des acteurs de la société civile, des entreprises et/ou le secteur public - Conclusion de 5 accords interinstitutionnels entre l'UNSAAC et des institutions externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Archives du Secrétariat général de l'UNSAAC et du partenariat (rapports des acteurs, enquêtes et interviews des intéressés) - Accords interinstitutionnels conservés dans les archives du Bureau de coopération technique, économique et financière de l'UNSAAC (OCTEF) 	
OS	Améliorer la qualité de l'enseignement et renforcer les capacités de recherche de l'université afin de parvenir à une meilleure coordination avec la société	<ul style="list-style-type: none"> - Restructuration du programme d'enseignement d'au moins 10 parcours professionnels - 25 % des enseignants nommés titulaires d'un doctorat - 30 % des équipes de recherche multidisciplinaires, avec la participation d'étudiants de premier cycle - 5 projets de recherche avec des acteurs externes à l'université (autres universités péruviennes et étrangères, société civile, entreprises/industrie) intégrant les équipes de recherche - 40 % de centres de production entretenant des contacts (formels ou informels) avec d'autres universités péruviennes et étrangères, la société civile, des entreprises ou des industries - 40 publications dans des revues indexées et autres publications - 30 % de publications dont l'auteur principal est issu de l'UNSAAC - 25 professeurs présentant un exposé lors d'événements scientifiques nationaux et internationaux - Organisation, par l'UNSAAC, de 10 événements thématiques en lien avec la recherche ou le développement régional - Versement de 25 000 € par an aux fonds de la FUNSAAC pour des services rendus à la société - Augmentation de 10 % du financement extérieur (en dehors de la coopération internationale) en faveur de la recherche 	<ul style="list-style-type: none"> - Registres du Bureau de la formation et de l'évaluation académique (OCEA) et du Bureau de la qualité académique de l'UNSAAC - Registres du vice-rectorat à la recherche (VRIN) - Registres des facultés - Registres du Bureau de coopération technique, économique et financière (OCTEF) - Publications - Registre de l'OCEA - Archives financières de la FUNSAAC 	<p>Les autorités universitaires accordent les autorisations nécessaires au développement des activités.</p> <p>Le VRIN soutient la création d'un environnement propice à la recherche.</p> <p>Les promoteurs péruviens ont le temps d'investir dans le projet.</p> <p>Des enseignants belges sont désireux de participer au programme.</p>
R1	amélioration des programmes d'enseignement et renforcement des processus d'enseignement-apprentissage au sein de l'UNSAAC grâce à des normes nationales au niveau du premier et du troisième cycle	<ul style="list-style-type: none"> - 300 enseignants de l'UNSAAC détenteurs d'un diplôme en didactique universitaire - 300 enseignants de l'UNSAAC détenteurs d'un diplôme en conception et évaluation - Ajustement de 15 programmes de parcours professionnels de l'UNSAAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Diplômes et agrégations - Programmes d'enseignement ajustés ou décision d'ajuster ces programmes - Agrégation ou certificat - Outils didactiques - Enquêtes impliquant des professeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les autorités universitaires soutiennent les enseignants en vue de leur participation à des cursus universitaires et à des échanges. - Les enseignants font preuve

		<ul style="list-style-type: none"> - 60 enseignants de l'UNSAAC échangeant leur expérience des processus liés aux programmes d'enseignement et à l'enseignement-apprentissage au sein d'universités nationales et internationales - Outils didactiques élaborés par les enseignants : 10 livres, 12 guides méthodologiques, 60 sessions d'apprentissage, 60 syllabus, 10 programmes d'enseignement ajustés - Satisfaction quant à la qualité des programmes d'enseignement ajustés 	belges et péruviens	d'intérêt envers la réforme éducative.
	<p><i>A 1.1 : organiser, en 2014 et 2015, des formations d'enseignants sur les processus d'enseignement-apprentissage, avec la participation d'experts belges</i></p> <p><i>A 1.1.1 : élaborer conjointement des projets de cursus universitaires en didactique universitaire, en conception et en évaluation de programmes d'enseignement</i></p> <p><i>A 1.1.2 : faire participer des enseignants de l'UNSAAC à des cursus universitaires en didactique universitaire auxquels prennent part des experts belges et péruviens (IPM, PUCP, Cantuta, etc.)</i></p> <p><i>A 1.1.3 : faire participer des enseignants de l'UNSAAC à des cursus universitaires en conception et en évaluation de programmes d'enseignement auxquels prennent part des experts belges</i></p> <p><i>A 1.1.4 : faire participer des enseignants à des formations nationales externes sur la conception de cursus universitaires, l'élaboration de guides méthodologiques, l'utilisation des TIC dans l'enseignement supérieur, l'enseignement à distance et les plates-formes virtuelles d'enseignement</i></p> <p><i>A 1.1.5 : organiser des formations sur les TIC dans l'enseignement supérieur, l'utilisation de plates-formes virtuelles, la production intellectuelle, en collaboration avec des institutions pédagogiques belges et péruviennes (IPM, etc.)</i></p> <p><i>A 1.2 : organiser un échange d'expériences des doyens de la faculté concernant les processus des programmes d'enseignement et de l'enseignement-apprentissage, avec des universités locales, nationales et internationales, par le biais de visites et de stages</i></p> <p><i>A 1.3 : renforcer les projets d'ajustement des programmes d'enseignement avec l'aide d'enseignants belges, à partir de mi-2015</i></p> <p><i>A 1.3.1 : organiser et mener à bien un appel d'offres pour des projets d'ajustement des programmes d'enseignement qui intègrent les thèmes prioritaires, les critères d'agrément et les liens potentiels entre</i></p>			Des promoteurs belges sont désireux de participer à la restructuration des programmes d'enseignement. Les autorités universitaires acceptent les projets de restructuration des

	<p><i>l'enseignement et la recherche, et prennent en compte les cursus universitaires organisés auparavant</i></p> <p><i>A 1.3.2 : sélectionner des projets sur la base d'une lettre d'intention</i></p> <p><i>A 1.3.3 : établir un diagnostic conjoint (belgo-péruvien) de la situation (enseignement et recherche) par rapport au programme d'enseignement concerné</i></p> <p><i>A 1.3.4 : élaborer des projets d'ajustement des programmes d'enseignement avec la participation d'enseignants belges</i></p> <p><i>A 1.3.5 : mettre en œuvre les projets d'ajustement des programmes d'enseignement approuvés par les conseils de faculté, avec l'aide d'enseignants belges à partir de 2016</i></p>			programmes d'enseignement.
R2	<p>Création et renforcement de programmes de master et de doctorat comportant des volets de recherche répondant au développement régional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 54 thèses de master ou de doctorat comme programme de recherche au sein d'un projet de recherche - 6 projets de recherche mis sur pied et exécutés selon les lignes de recherche - 15 stages de maîtrise pendant l'élaboration de leur thèse - 10 enseignants belges dispensant un enseignement partagé dans le cadre des programmes de master et/ou de doctorat au Pérou - 10 propositions régionales ou technologiques transférées à la société - Création de 3 masters ou doctorats en fonction de la réalité régionale - Ajustement de 5 programmes de master/doctorat 	<ul style="list-style-type: none"> - Archives de l'École de troisième cycle de l'UNSAAC et accords - Propositions et rapports de projets de recherche - Rapport d'activités du programme AI 	<ul style="list-style-type: none"> - Les professeurs belges et locaux, de même que les étudiants de master et de doctorat font preuve de motivation et de disponibilité. - La recherche est fructueuse. - Les recherches sont originales. - Les ressources financières sont abondantes.
	<p><i>A 2.1 : diagnostiquer la situation des masters et doctorats existants, leur intégration et le service qu'ils rendent à la communauté, et établir les lignes prioritaires de recherche dans les masters de l'UNSAAC</i></p> <p><i>A 2.2 : former des groupes (enseignant et étudiant en master belge et péruvien) interdisciplinaires d'échange d'expériences afin de créer et d'ajuster les masters et les doctorats</i></p> <p><i>A 2.2.1 : créer 3 masters ou doctorats en fonction de la réalité régionale (activité liée aux résultats du point 2.1)</i></p> <p><i>A 2.2.2 : ajuster 5 programmes d'enseignement de master/doctorat (idem)</i></p> <p><i>A 2.3 : organiser 2 appels d'offres visant à financer des projets de recherche liés, chacun, à 3 masters ou doctorats annuels avec des jeunes</i></p> <p><i>A 2.3.1 : créer un mécanisme visant à inciter et à encourager la présentation de projets à des fonds faisant l'objet d'appels d'offres</i></p> <p><i>A 2.3.2 : élaborer, au sein des groupes créés, des projets de recherche de masters et de doctorats</i></p>			

	<p><i>A 2.3.3 : apporter un soutien lors de la présentation de projets à des sources locales de financement (Canon, CONCYTEC, gouvernement régional, etc.)</i></p> <p><i>A 2.4 : mettre en œuvre des masters et des doctorats axés sur le développement et le renforcement de la recherche applicative, sur l'intégration et sur le développement communal</i></p>			Des promoteurs belges sont prêts à diriger les thèses.
R3	Création d'un environnement propice à des recherches empreintes de rigueur scientifique et technologique au sein de l'université	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de 100 projets de recherche - 20 projets de recherche proposés et/ou soumis à des appels d'offres nationaux et internationaux par an - Acceptation de 20 % des projets - Budgets des recherches - Publication de 40 articles scientifiques dans des revues indexées - 50 enseignants de l'UNSAAC menant des recherches contribuant au développement régional en faisant preuve de rigueur scientifique 	Propositions et registres (techniques et financiers) de projets de recherche Liste des projets déposés Publication d'articles (sur Medline, etc.)	Des acteurs de la société et de l'UNSAAC se montrent désireux de participer à ce projet.
	<p><i>A 3.1 : former des ressources humaines à la méthodologie de recherche scientifique</i></p> <p><i>A 3.1.1 : établir, en 2014, un diagnostic conjoint des recherches menées au sein de l'UNSAAC et de leur utilité pour la communauté, avec l'aide d'un consultant externe</i></p> <p><i>A 3.1.2 : organiser, en coordination avec R4, un séminaire sur les problématiques locales et régionales de développement et sur leur lien avec les recherches menées au sein de l'UNSAAC</i></p> <p><i>A 3.1.3 : créer un cursus universitaire en recherche scientifique pour les enseignants, avec un tronc commun et des spécialisations dans les thèmes identifiés au cours du séminaire</i></p> <p><i>A 3.1.3.1 : concevoir conjointement des modules de formation (créativité scientifique, recherche de l'information, analyse statistique, rédaction d'articles scientifiques, formulation de projets de recherche et recherche de financement, etc.) formant un tronc commun</i></p> <p><i>A 3.1.3.2 : élaborer un manuel de méthodologie de recherche dans les différents domaines de la connaissance humaine</i></p> <p><i>A 3.1.3.3 : concevoir des modules de spécialisation liés aux thèmes prioritaires</i></p> <p><i>A 3.1.3.4 : former les enseignants péruviens à la formation en recherche scientifique au Pérou et en Belgique</i></p> <p><i>A 3.1.3.5 : mettre en œuvre le cursus universitaire en recherche scientifique avec des enseignants péruviens et belges en 2015 et 2016</i></p>			

	<p><i>et, ensuite, exclusivement avec des enseignants péruviens</i></p> <p><i>A 3.1.4 : concevoir 6 modules de méthodologie de recherche et de déontologie à intégrer dans un master (selon le processus exposé au point A 3.1.3) pour la conception des programmes de recherche et l'élaboration des protocoles de R2</i></p> <p><i>A 3.3 : organiser des formations sur l'accès à l'information scientifique, par les enseignants belges en collaboration avec l'ATRD</i></p> <p><i>A 3.4 : créer un fonds de recherche et de publication pour les recherches à long et à court terme liées aux thèmes prioritaires, destiné aux enseignants-chercheurs et aux étudiants de masters et de doctorats, de façon coordonnée avec R2</i></p> <p><i>A 3.5 : mettre en œuvre des projets de recherche avec la participation d'enseignants-chercheurs belges</i></p> <p><i>A 3.6 : élaborer des processus favorisant la communication (au moyen de publications ou autres) des résultats des recherches, de façon coordonnée avec R5 et l'ATRD</i></p>			<p>Il y a suffisamment de candidatures pour le fonds.</p>
R4	<p>Transmission à la société des résultats des recherches, d'une part, et de l'utilisation et de l'adaptation des technologies pour le développement régional, d'autre part</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 10 acteurs ou groupes d'acteurs universitaires qui communiquent ou transmettent leurs connaissances à la société régionale - Utilisation des compétences universitaires par 5 acteurs de la société régionale pour améliorer leurs actions - Mise en œuvre par 5 acteurs universitaires de connaissances, de compétences et de technologies dans le cadre de différents projets de la société régionale - Ajustement de 5 programmes d'enseignement rendant compte des exigences de la société - 1 mécanisme d'échange université-société au sein de la projection sociale fonctionnant de manière efficace 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes impliquant des professeurs belges et péruviens - Réponses aux enquêtes - Publication de livres - Archives du partenariat et de la projection sociale de l'UNSAAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Des associés belges et péruviens se montrent disponibles. - Les acteurs universitaires et de la société font preuve d'intérêt et de motivation.
	<p><i>A 4.1 : compiler les expériences menées dans des pays réalisant un transfert des connaissances et des technologies</i></p> <p><i>A 4.1.1 : inviter les experts des universités belges ayant de l'expérience dans le transfert des connaissances et des technologies</i></p> <p><i>A 4.1.2 : visiter les universités ayant enregistré des progrès dans leurs relations avec la société</i></p> <p><i>A 4.2 : diagnostiquer les demandes des acteurs (de la société régionale) et les problématiques de développement locales et régionales par domaines, grâce à des enquêtes et des interviews (menées dans 5 zones sélectionnées) et à des ateliers</i></p> <p><i>A 4.3 : diagnostiquer les capacités de l'université</i></p> <p><i>A 4.3.1 : compiler les capacités de l'université à</i></p>			<p>Les enseignants de l'UNSAAC font preuve de motivation et de disponibilité.</p> <p>Les acteurs de la société se montrent disponibles.</p>

	<p><i>contribuer à la résolution des problèmes de la société régionale</i> <i>A 4.3.2: transmettre les connaissances de la recherche, la technologie et les connaissances développées par l'université afin de contribuer à la résolution des problèmes de la société régionale</i> <i>A 4.4 : adapter les connaissances et les technologies préexistantes et les transmettre aux acteurs (par le biais d'ateliers, de séminaires, de publications, de la recherche participative, etc.)</i> <i>A 4.5 : évaluer les répercussions de la diffusion (et de l'utilisation) des connaissances et des technologies préexistantes</i> <i>A 4.6 : contribuer à l'ajustement des programmes d'enseignement et à l'identification des projets de recherche des résultats R1, R2 et R3, sur la base des informations recueillies</i> <i>A 4.7 : concevoir des mécanismes d'échange université-société afin d'assurer le suivi des résultats de la recherche et de les appliquer (par le biais de la direction de la projection sociale)</i></p>			<p>Les autorités de l'UNSAAC apportent leur soutien.</p>
<p>R5</p>	<p>Création et application d'instruments de gestion administrative visant à soutenir l'amélioration des processus d'enseignement-recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développement et mise en œuvre de 10 plans stratégiques par les facultés - Création d'une base de données permettant aux académiciens de déposer leurs travaux scientifiques en vue de les partager avec la communauté établie - 100 travaux scientifiques dans la base de données - Inscription de la FUNSAAC au Conseil national des fondations - Gestion par la FUNSAAC des ressources provenant d'au moins un centre de production de l'UNSAAC - Approbation de 5 directives pour assurer le bon fonctionnement administratif sur la base de l'expérience acquise avec le partenariat - Avis des enseignants et du personnel administratif quant à la portée de ces mesures - Fréquentation des bibliothèques par 16 000 utilisateurs (une visite par étudiant) - 16 000 téléchargements de ressources virtuelles (un téléchargement par étudiant) - Organisation de 24 formations / ateliers par les bibliothèques - Suivi d'une formation de bibliothèque par 30 employés / 800 élèves (5 % de la population estudiantine) - Regroupement en cours de 10 bibliothèques - Achat de 6 000 livres (1 000 par an) - Achat de 90 % des livres commandés par les enseignants 	<ul style="list-style-type: none"> - Archives des facultés et du Secrétariat général de l'UNSAAC - Liens sur l'Internet de l'UNSAAC et du <i>Convenio</i> - Registres de la FUNSAAC et du Conseil national des fondations - Archives du Secrétariat général et du <i>Convenio</i> - Interviews et enquêtes - Registres des bibliothèques - Registre des formations 	<p>Les autorités de l'UNSAAC et de la FUNSAAC sont disposées à introduire les changements.</p>

<p>A 5.1 : identifier les obstacles administratifs au bon fonctionnement de l'université, en coordination avec R1, R2, R3 et R4</p> <p>A 5.2 : discuter des outils et des logiques de gestion institutionnelle</p> <p>A 5.2.1 : organiser la visite de centres universitaires belges et la visite d'enseignants et de personnel administratif belges à l'UNSAAC</p> <p>A 5.2.2 : organiser des ateliers sur les outils de gestion institutionnelle au cours des missions N-S et S-N</p> <p>A 5.3 : faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des plans stratégiques pour les facultés impliquées dans les activités de R1, R2, R3 et R4</p> <p>A 5.3.1 : créer des comités d'experts (belges-péruviens) dans le but d'établir un plan d'élaboration de plans stratégiques</p> <p>A 5.3.2 : créer un atelier de formation axé sur l'établissement de diagnostics et de plans de développement stratégique</p> <p>A 5.3.3 : établir le diagnostic de la situation de chaque faculté impliquée</p> <p>A 5.3.4 : accompagner l'élaboration de plans stratégiques à l'aide du conseil de la partie belge</p> <p>A 5.4 : appuyer la mise en œuvre de processus d'auto-évaluation dans les facultés qui en font la demande</p> <p>A 5.4.1 : organiser des missions d'évaluation des facultés, réalisées par des experts internationaux</p> <p>A 5.4.2 : évaluer et assurer le suivi des processus de changement à charge des enseignants de l'UNSAAC et de la Belgique</p> <p>A 5.5 : systématiser et partager l'expérience de travail avec la coopération</p> <p>A 5.6 : consolider la FUNSAAC en tant qu'organe de liaison avec l'extérieur</p> <p>A 5.7 : analyser, avec les autorités universitaires, les expériences positives du programme et concevoir des mécanismes structurels de reproduction, de diffusion et de dynamisation des relations entre les enseignants-chercheurs et l'administration</p> <p>A 5.8 : établir une base de données permettant aux académiciens de déposer leurs travaux scientifiques en vue de les partager avec la communauté scientifique de Cuzco, en collaboration avec l'ATRD</p> <p>A 5.10 : PERD - optimiser l'accès aux ressources documentaires</p> <p>A 5.10.1 : poursuivre le développement de l'accès libre</p>			<p>On craint que l'accès libre aux collections n'engendre des pertes.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---------------------------------------------------------------------------

3.11.1.8 Budget détaillé pour 2014

UNSAAC BUDGET 2014 en EUR	R1	R2	R3	R4	R5	R6	COORD	TOTAL
	ENSEN	MAEST DOC	INVEST	SERVICIO	GEST	REC. DOC.		
B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00
C.FONCTIONNEMENT	28.400,00	24.000,00	53.500,00	16.500,00	22.000,00	23.200,00	0,00	167.600,00
D.PERSONNEL	5.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00	20.400,00	28.800,00
E.BOURSES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F.DEPLACEMENT	11.200,00	3.200,00	19.200,00	12.700,00	25.600,00	3.200,00	3.200,00	78.300,00
G.SEJOUR	15.393,00	2.177,00	13.668,00	12.817,00	16.324,00	2.312,00	0,00	62.691,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	60.393,00	29.377,00	92.368,00	42.017,00	63.924,00	31.712,00	23.600,00	343.391,00
							FA max 10%	34.339,10
							TOTAL TC	377.730,10
							TOTAL DISPO	370.862,28

	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique
B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.FONCTIONNEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E.BOURSES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F.DEPLACEMENT	8.000,00	1.600,00	11.200,00	6.400,00	19.200,00	3.200,00	0,00	49.600,00
G.SEJOUR	6.801,00	2.177,00	13.668,00	9.757,00	16.324,00	2.312,00	0,00	51.039,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	14.801,00	3.777,00	24.868,00	16.157,00	35.524,00	5.512,00	0,00	100.639,00
							FA 2 %	6.867,82
							TOTAL BEL	107.506,82

	Local							
B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00
C.FONCTIONNEMENT	28.400,00	24.000,00	53.500,00	16.500,00	22.000,00	23.200,00	0,00	167.600,00
D.PERSONNEL	5.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00	20.400,00	28.800,00
E.BOURSES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F.DEPLACEMENT	3.200,00	1.600,00	8.000,00	6.300,00	6.400,00	0,00	3.200,00	28.700,00
G.SEJOUR	8.592,00	0,00	0,00	3.060,00	0,00	0,00	0,00	11.652,00
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	45.592,00	25.600,00	67.500,00	25.860,00	28.400,00	26.200,00	23.600,00	242.752,00
							FA max 8%	27.471,28
							TOTAL LOC	270.223,28

3.12 BOLIVIE

3.12.1 Universidad Mayor de San Simon (UMSS)

OG

Objectif global

Incrementar el impacto de la UMSS en el desarrollo regional y nacional así como en la academia a través de producción científica de calidad.

OS

Objectif spécifique

Establecer un sistema integrado de formación y promoción de la investigación en las temáticas prioritarias.

R1

Résultat attendu 1

Recursos humanos capaces de desarrollar investigación de calidad y formar nuevos investigadores.

R2

Résultat attendu 2

Entorno físico integrado para el uso óptimo de recursos de investigación.

R3

Résultat attendu 3

Investigación multidisciplinaria fortalecida.

R4

Résultat attendu 4

Sistema de evaluación del ciclo de proyectos de investigación multidisciplinarios establecido y mejor evaluación de la calidad de investigación

3.12.1.1 Stratégie d'intervention

Les réflexions et échanges menés durant l'atelier de formulation ont abouti à une définition plus précise de ce qui a été proposé lors de l'atelier d'identification. Le diagnostic établi en identification n'a pas été modifié mais l'objectif général, l'objectif spécifique et les résultats attendus ont été redéfinis.

L'objectif à long terme est d'augmenter l'impact de l'UMSS sur le développement régional et national ainsi qu'académique par une production scientifique de qualité.

Cet objectif global s'intègre dans le nouveau plan d'action pour l'université supérieure de San Simon pour la période 2012-2016. Ce plan d'action a défini d'une part mission et d'autre part une vision.

Mission

« L'université supérieure de San Simon est une institution autonome et publique d'enseignement supérieur dont la mission est de former des professionnels engagés sur le plan éthique, social, technique et scientifique dans le développement régional et national et qui participent à la diversification de la matrice de production, l'économie, la sécurité et la souveraineté alimentaire, l'équilibre écologique et le respect des visions sociales des cultures qui composent la société bolivienne. »

Vision

« Être la première université du pays reconnue pour son enseignement, sa recherche et son service à la communauté. L'administration sera réalisée dans le respect des principes de gestion et de déconcentration les plus modernes. Elle fera preuve de transparence et de rationalisation dans l'utilisation des ressources.

Être une communauté académique intra et interculturelle, inter et transdisciplinaire qui produit et gère des connaissances scientifiques et technologiques ainsi que l'innovation. Les programmes postuniversitaires répondront aux exigences nationales. L'université dispensera dans le pays une formation déconcentrée et à distance et étendra la formation et la recherche au niveau international à travers la mobilité des étudiants et des enseignants.

Les étudiants deviendront des jeunes entrepreneurs avec une grande estime de soi, des capacités autodidactes et faisant preuve de détermination pour aller au-delà de leur capacité. Les diplômés prendront la tête d'organisations et occuperont les postes les plus élevés dans les institutions publiques.

Les professeurs auront pour le moins entre leurs mains une maîtrise. Ils prendront part à des réseaux thématiques et seront cités par leurs étudiants comme des exemples.

L'état les secteurs sociaux et les secteurs de production élèveront notre université au rang de référence en ce qui concerne son rôle directeur et consultatif au niveau national et pour sa grande retenue morale, technique et scientifique. »

D'autre part des axes prioritaires de recherche ont été définis tant au niveau national qu'au niveau de l'UMSS :

- sécurité alimentaire :
 - o agronomie
 - o sols
- santé
 - o santé publique
 - o épidémiologie
- énergie
 - o renouvelable : éolienne, solaire
- sciences humaines
 - o éducation

Dans ce cadre, il est apparu au cours de la mission de formulation qu'une première étape était de développer la recherche doctorale transdisciplinaire et le système d'évaluation de cette recherche. Les équipes de coordination ont donc redéfini l'objectif spécifique comme l'établissement d'un système intégré de formation et de promotion de la recherche dans les thématiques prioritaires.

Pour atteindre cet objectif, la stratégie proposée vise à appuyer l'UMSS à travers quatre résultats : formation de ressources humaines capables de développer une recherche de qualité et de former de nouveaux chercheurs, l'intégration des moyens d'investigation pour un usage optimal, renforcement de la recherche interdisciplinaire et

l'établissement d'un système d'évaluation du cycle des projets de recherche et d'une meilleure évaluation de la qualité de la recherche.

Ces quatre résultats vont permettre d'atteindre l'objectif global de la manière suivante :

- former des ressources humaines capables de développer une recherche de qualité et de former de nouveaux chercheurs : formation de 10 docteurs dans les domaines généraux de l'investigation scientifique, organisation de séminaires réguliers, de journée annuelle de présentation des résultats.....
- intégration des moyens d'investigation pour un usage optimal : développement de 4 projets inter-centres et de doctorats associés
- renforcement de la recherche interdisciplinaire : 4 projets de doctorat inter-disciplinaire seront développés.
- établissement d'un système d'évaluation du cycle des projets de recherche et d'une meilleure évaluation de la qualité de la recherche : 2 projets de doctorat dans le domaine de l'évaluation, organisation de séminaires annuels sur les pratiques d'évaluation, évaluation des projets des résultats 1, 2 et 3...

De plus l'UMSS bénéficiera de l'appui transversal ressources documentaires.

3.12.1.2 Développement institutionnel

Le programme qui a été identifié et puis formulé est soutenu par les autorités de l'UMSS. L'équipe de coordination locale implique d'ailleurs plusieurs personnes clés du système central de décision de l'université.

Le programme proposé ici s'intègre également dans le cadre plus large de coopération internationale. Entre autres, la Suède finance également un projet ambitieux de « formation de ressources humaines et amélioration des capacités de recherche ». Les objectifs de cette coopération ont été pris en compte dans l'établissement du programme CUD. Nous avons visé une complémentarité et non la concurrence.

Ce programme répond également au « Plan d'action pour l'université supérieure de San Simon. Proposition présentée par l'Autonomie et le cogouvernement pour la période 2012-2016 » qui donne comme priorités :

- a. la formation universitaire
- b. la recherche
- c. l'interaction avec la société et l'état
- d. la formation post universitaire
- e. la gestion de soutien

Le projet adresse directement les points a, b et e et indirectement le point c par le choix des thématiques de recherche.

Dans le cadre du nouveau modèle académique et universitaire, il convient de répondre du moins partiellement à deux éléments :

- a. formation continue : intégration du processus de formation universitaire au processus de formation post universitaire, avec des orientations intermédiaires techniques, de licence, de spécialisation de maîtrise et de doctorat ; avec possibilité de réintégration pour atteindre d'autres niveaux mis en place par les unités académiques et la Direction post universitaire.
- b. Coordination de la recherche, de l'enseignement post universitaire et de l'interaction sociale : pour parvenir à des connaissances scientifiques de haut niveau, pertinentes et bénéfiques à la réalité bolivienne.

Ces actions sont appuyées par l'accord du Comité académique de l'honorable conseil universitaire N°43/11 du 16 novembre 2011 qui exhorte tous les cursus et programmes de l'UMSS à entamer le processus d'autoévaluation.

Le programme proposé ici répond à ces demandes d'une part en renforçant à la base le dispositif de formation doctorale, en appuyant la relève académique, en intégrant les unités de recherche pour une meilleure utilisation des moyens disponibles et en proposant l'établissement d'un processus continu d'évaluation de la recherche et de promotion de la recherche (amélioration des indicateurs de performance). Le programme d'appui transversal ressources documentaires vient renforcer cette politique de développement d'une base solide et locale d'écoles doctorales et d'apprentissage de la recherche. La pertinence sociale de la recherche est apportée par la définition des secteurs prioritaires.

3.12.1.3 Durabilité

L'UMSS est une université autonome et publique qui bénéficie de budgets fournis par le Trésor général de la nation (TGN), la Co-participation tribulaire (CT), les ressources propres (RP), la coopération internationale (CI) et depuis ces dernières années l'impôt direct sur les hydrocarbures (IDH).

Les recettes provenant de l'IDH ont permis d'accroître de manière considérable l'investissement dans les infrastructures. Le programme CUD bénéficiera de ces nouvelles infrastructures.

L'autonomie et le co-gouvernement paritaire enseignant/étudiant sont les principes fondamentaux qui régissent la liberté universitaire et toutes les activités de formation, de développement et de recherche. La structure exécutive de l'UMSS comporte 7 directions universitaires dont 3 relèvent du vice-rectorat (Direction de la planification académique, Direction de l'interaction sociale et universitaire et Direction de la recherche scientifique et technologique) et 4 du rectorat (Direction administrative et financière, Direction universitaire du bien être des étudiants, Direction des relations internationales et conventions et Direction universitaire d'évaluation et d'accréditation).

Les facultés (18) disposent d'une structure organique similaire à celle de l'université. Les activités de recherche sont supervisées dans chaque faculté par un institut de recherche qui dans certains cas sert de « parapluie » pour abriter des unités de recherche et dans d'autres cas, l'institut est l'unité de recherche.

Plusieurs directions centrales sont directement impliquées dans la gestion du programme CUD, mais principalement la Direction de la recherche scientifique et technologique. Le programme n'est pas géré au niveau des facultés mais au niveau central.

Les structures que nous proposons de développer dans le cadre du programme CUD sont par essence durable puisqu'il s'agit de former principalement sur place un cadre capable de reprendre l'ensemble des activités établies durant les 5 ans de financement : docteurs, intégration des capacités de recherche, système d'évaluation et de suivi. Il ne s'agit pas de projets spécifiques à durée déterminée mais bien de l'établissement d'une structure adéquate qui implique la formation de futur formateurs et évaluateurs.

Dans l'optique de conserver et de pérenniser les efforts entrepris au cours de ce programme, l'UMSS s'engage à différents niveaux. Premièrement, l'UMSS s'engage à réintégrer les personnes ayant acquis un doctorat dans le cadre du programme 2014-19. Dans cette optique, les personnes qui seront sélectionnées pour faire un doctorat au sein de l'institution seront soit des personnes déjà engagées par l'UMSS, soit des personnes auquel l'UMSS aura promis un contrat d'engagement à la fin de leur doctorat. En fin de doctorat, les chercheurs du programme 2014-19 seront également invités à poursuivre leur recherche en collaboration avec une université belge, et ce, dans un domaine qui peut être différent que celui entrepris lors du travail de doctorat mais pertinent et bénéfique à la réalité bolivienne. Deuxièmement, les programmes de formation continue avec des orientations techniques, de licence, de spécialisation de maîtrise et de doctorat seront poursuivies au terme du programme de l'appui institutionnelle de la CUD. A cet effet, les différents partenaires universitaires belges et l'UMSS collaboreront pour soutenir la continuité des formations. En accord avec l'intérêt et les motivations des autorités académiques et rectoriales de l'UMSS, l'établissement d'une Ecole doctorale en Santé au sein de l'UMSS pourra également être soutenu par les contreparties universitaires belges. Troisièmement, les efforts qui auront été fournis pour renforcer la communication (séminaires) et les collaborations (projets intercentre et intracentres) devraient logiquement perdurer si des personnes motivées, identifiées au cours du programme, s'engagent ultérieurement à poursuivre l'organisation de séminaires, et projets collaboratifs ou transdisciplinaires. Ceci pourra être également soutenu par la Direction des Recherches Scientifiques et Technologiques, « Dicyt ». La réalité de terrain soutiendra la durabilité de ces actions puisqu'il est maintenant plus facile de trouver des subsides pour des projets effectués au sein de groupes de recherche d'excellence et transdisciplinaires.

Ainsi à long terme, la Universidad Mayor San Simón formera des professionnels qui s'impliqueront dans le développement régional et national et qui participeront aux différentes missions auxquels l'UMSS s'est engagée. Le climat politique bolivien est propice pour l'instant à un renforcement des programmes de soutien à la recherche. Ainsi, le gouvernement subventionne déjà depuis peu l'acquisition d'équipements et d'infrastructures pour les centres de recherche (subventions IDH) et pourrait selon, un rapport récent (information verbale donnée en juillet 2013 auprès du personnel de l'UMSS) du Recteur de l'UMSS avec les autorités ministérielles boliviennes subventionner également l'engagement de personnels.

D'autre part l'UMSS bénéficie également de programmes de coopération avec d'autres pays, la Suède par exemple, qui soutiennent des actions similaires et qui peuvent également contribuer à la pérennité de l'action.

3.12.1.4 Complémentarités et synergies

Les doctorants qui seront engagés dans le cadre d'autres programmes, notamment ceux du programme PRD de la CUD mais aussi les doctorants qui seront engagés sur le financement de la coopération suédoise, pourront bénéficier des formations prévues pour l'encadrement des doctorants de ce programme, participer aux séminaires inter et intracentres, participer à la journée des doctorants qui sera prévue annuellement. Tout le personnel de

l'UMSS, en ce y compris tous les doctorants, pourra également bénéficier de l'appui qui sera fourni pour améliorer l'accès aux ressources documentaires. Les subsides boliviens IDH prévus pour l'achat d'équipements ou d'infrastructures pourront également renforcer les centres de recherche qui s'investiront dans des programmes de recherche inter et intra centres et idéalement, ultérieurement, pourront apporter un soutien financier pour réintégrer les doctorants nouvellement formés.

3.12.1.5 Modalités d'organisation

Le groupe de pilotage Nord est composé de personnes déjà fortement impliquées dans des programmes de coopération dont ceux de la CUD. Deux d'entre elles ont déjà participé à des programmes avec l'UMSS (P2 et PRD). Il s'agit de professeurs expérimentés représentant un large panel de compétences tant scientifiques qu'administratives.

- le coordinateur a participé à la coopération institutionnelle à l'Université de Ouagadougou (P1 à P3)
- le gestionnaire fait partie du département des relations internationales de l'UCL et s'occupe des relations avec l'Amérique latine. Elle a séjourné plusieurs années en Amérique latine.
- Le PAR 1 a participé au P2 avec l'UMSS et est impliqué dans d'autres coopérations institutionnelles.
- Le PAR 2 est responsable d'un PRD avec l'UMSS et est particulièrement au courant des problèmes rencontrés à l'UMSS.
- Le PAR 3 a participé à la coopération institutionnelle avec Haïti.
- Le PAR 4 est d'origine chilienne et parle couramment l'espagnol. Il représente les compétences en sciences humaines du groupe de pilotage.

Les PAR Nord feront appel à des collègues belges compétents dans les différents domaines des doctorats proposés pour l'encadrement et le suivi de ceux-ci ainsi que pour les formations spécifiques impliquées dans les programmes.

Le groupe de pilotage Sud a été choisi par le recteur et son équipe rectorale. Il est constitué majoritairement de personnes ayant des responsabilités dans l'administration centrale de l'UMSS. Ils ont donc une vision transversale et générale de l'institution.

- le coordinateur est le Directeur de la « Direction universitaire de l'évaluation et de l'accréditation » (DUEA). Il est donc impliqué tant dans l'aspect formation que dans l'aspect évaluation de la recherche.
- le gestionnaire est le Directeur de la « Direction de la recherche scientifique et technique » (DICyT) et donc une personne clé dans la définition des axes prioritaires de recherche dans l'institution.
- Le PAR 1 est le directeur du « Département de formation et de promotion » de la DICyT et est donc en prise directe sur les décisions concernant les programmes de formation
- Les PAR 2 sont en charge entre autres des ressources documentaires et assureront la coordination entre le programme CUD et l'appui transversal ressources documentaires.
- Le PAR 3 fait partie du département « Système de gestion des projets de recherche » de la DICyT.
- Le PAR 4 est le directeur du Département « Evaluation universitaire » de la DUEA.

Chacun de ces PAR dispose donc des compétences et de responsabilités en relation directe avec les résultats du programme.

Le secrétariat de la CUD viendra en appui aux deux groupes de pilotage dans la gestion quotidienne du programme.

3.12.1.6 Suivi/évaluation

Les différentes activités qui vont être mises en place pour atteindre l'objectif global et plus spécifiquement les résultats seront prises en charge soit les PAR compétents tant au nord qu'au sud soit par des enseignants – chercheurs ou des administratifs compétents.

Chaque mission d'un PAR ou d'un pilote d'activité ou d'un bénéficiaire d'une formation fera l'objet d'un rapport de mission qui sera transmis aux équipes de coordination.

Plusieurs réunions des groupes de pilotage et des équipes de coordinations Nord et Sud auront lieu chaque année. Les missions des pilotes d'activité du Nord vers le Sud seront dans la mesure du possible coordonnées pour atteindre un maximum d'efficacité (les actions étant partiellement dépendantes l'une de l'autre). Ces missions feront l'objet d'un rapport transmis aux deux équipes de coordinations et groupes de pilotage.

Au niveau du suivi des étudiants effectuant une thèse de doctorat, il est prévu un suivi important par les deux promoteurs (Nord et Sud), plusieurs missions sont dévolues à cet effet.

A la mi-parcours, une auto-évaluation de l'ensemble du programme sera effectuée afin de re-focaliser, ré-organiser si nécessaire certaines activités en fonction des objectifs atteints et à atteindre.

3.12.1.7 Cadre logique détaillé

UMSS	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses et risques
OG	Accroître l'impact de l'UMSS sur le développement régional et national, ainsi que sur les milieux académiques, par le biais d'une production scientifique de qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et pourcentage de projets de recherche avec des résultats adoptés par des acteurs de la société civile, des entreprises et/ou le secteur public - Nombre d'accords interinstitutionnels conclus entre l'UMSS et des institutions externes - Pourcentage de docteurs (PhD) intégrés aux processus académiques de l'UMSS (en enseignement comme en recherche) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de l'UMSS et entretiens avec les partenaires - Accords interinstitutionnels - Registres de l'UMSS 	Stabilité politique du pays
OS	Mettre en place un système intégré de formation et de promotion de la recherche, sur les thématiques prioritaires¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets de recherche exécutés - Nombre d'unités de recherche impliquées pour chaque projet de recherche - Nombre de projets de recherche impliquant des acteurs externes à l'université (autres universités boliviennes et étrangères, société civile, entreprises/industrie) - Pourcentage de centres entretenant des contacts (formels ou informels) avec d'autres universités boliviennes et étrangères, la société civile, des entreprises ou des industries - Nombre de réponses à des appels à propositions (boliviens et internationaux) préparées et prises en charge par l'UMSS - Pourcentage de réussite de ces propositions de projet de recherche (en Bolivie et à l'international) - Nombre de chercheurs participant aux réseaux scientifiques du système bolivien de recherche - Nombre de participations à des conférences (nationales et internationales) - Nombre de candidats à un doctorat - Pourcentage des candidats doctorants provenant d'universités nationales et internationales - Augmentation du budget de recherche - Augmentation du pourcentage de financement extérieur (hors coopération internationale) en faveur de la recherche 	<ul style="list-style-type: none"> - Bases de données, rapports et archives DICYT - Accords établis et signés - Appels à propositions publiés, rapports et résultats - Certificats de participation - Listes des candidats inscrits en doctorat - Rapports économiques de la DICYT et de l'UMSS - Base de données bibliométriques - Site <i>Web of science</i> - Inscriptions au registre de la propriété intellectuelle et brevets déposés - Publication de décision rectorale ou du Conseil universitaire - Pages Web DICYT, DUEA et CUD 	<p>Le soutien des autorités universitaires se poursuit tout au long du projet.</p> <p>Les thématiques prioritaires ne changent pas durant la période de mise en œuvre.</p> <p>L'université définit les politiques d'intégration des processus de formation, de recherche et d'interaction.</p>

¹⁶ Les thématiques prioritaires sont les suivantes : i) Sécurité et souveraineté alimentaires ; ii) Production technologique et développement industriel ; iii) Amélioration et protection de la santé ; iv) Production, distribution et utilisation rationnelle de l'énergie ; v) Habitat et établissements humains ; et vi) Développement social et participation citoyenne.

		<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de publications dans des revues indexées - Pourcentage de publications sur le « Web of science » - Nombre de brevets déposés (au niveau national et international) - Déclaration officielle des autorités institutionnalisant un « système de formation et de promotion de la recherche » - Processus d'appel à propositions, de sélection et d'évaluation des projets, avec publication sur le site Web de l'université et de la CUD 		
R1	Ressources humaines capables de développer une recherche de qualité et de former de nouveaux chercheurs	<ul style="list-style-type: none"> - Dix diplômes de doctorat belges octroyés à des chercheurs de l'UMSS - Plus de 15 publications dans des revues scientifiques avec comités de lecture ont pour auteur principal un chercheur de l'UMSS - Plus de dix chercheurs de l'UMSS ont présenté un travail de recherche lors d'un congrès scientifique international - Augmentation du nombre de chercheurs possédant une maîtrise (106 en 2013) - Existence d'un module de formation DEA avec cours intégrés et support pédagogique disponible - Organisation (à partir de 2015) d'une journée annuelle de la recherche, comprenant la présentation des résultats de recherche - Organisation d'un séminaire mensuel (2 heures), par secteur, afin de présenter les résultats des chercheurs junior avec encadrement des chercheurs senior - Organisation d'un séminaire mensuel (1 heure) permettant à un chercheur junior de présenter un article récent (qu'il a choisi), encadré par un chercheur senior - Utilisation de publications scientifiques par les chercheurs de l'UMSS dans le cadre de leur enseignement - Soutien apporté aux étudiants et aux jeunes scientifiques par les chercheurs de l'UMSS dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets de recherche, ainsi que dans la rédaction d'articles scientifiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Registres de diplômes d'universités belges - Sites de scientométrie et de bibliométrie (Web of Science, PubMed...) - Comptes-rendus des congrès - Registres de l'UMSS - Module de formation et matériel pédagogique - Site Web de l'UMSS et registre des journées/ séminaires - Listes de participants 	<ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires belges potentiels répondent aux propositions de projets (doctorats, etc.) et aux activités d'enseignement - L'UMSS établit des plans de carrière individuels de recherche - Accès à des revues scientifiques garanti pour tous les chercheurs de l'UMSS - L'UMSS fait en sorte de libérer du temps afin que les chercheurs puissent se consacrer à la recherche
	<p>1.1. Formation de dix doctorants</p> <p>1.1.1. Sélection (en coordination avec R2, R3 et R4) de dix</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Au minimum 20 chercheurs dans les domaines prioritaires

	<p><i>candidats pour un doctorat en Belgique dans les domaines prioritaires de l'UMSS¹⁷, parmi les chercheurs nommés par l'UMSS et possédant une maîtrise</i></p> <p><i>1.1.2. Organisation de dix stages de cinq mois en Belgique, afin de suivre une formation doctorale et de défendre le projet auprès de la Commission doctorale de domaine (CDD)</i></p> <p><i>1.1.3. Formation continue de dix doctorants, en alternance entre la Belgique et la Bolivie (doctorats « sandwich »)</i></p> <p><i>1.2. Formation de chercheurs de l'UMSS en matière de recherche, afin de mettre au point des modules de recherche</i></p> <p><i>1.3. Élaboration de modules de formation à la recherche (DEA) avec le soutien de professeurs belges</i></p> <p><i>1.3.1. Élaboration de cinq programmes de DEA : deux dans le domaine de la santé (épidémiologie et santé publique, recherche clinique), deux en agronomie et biologie végétale et un en sols et terres</i></p> <p><i>1.3.2. Formation scientifique Sud-Sud par le biais de 100 maîtrises (DEA)</i></p> <p><i>1.3.3. Développement de compétences transversales en matière de recherche (méthodes statistiques, calcul de la taille d'échantillon pour la conception d'un protocole, anglais scientifique, rédaction scientifique, communication scientifique, gestion de relations scientifiques entre chercheurs, etc.) et création d'un module de DEA avec cours intégrés</i></p> <p><i>1.3.4. Développement de compétences verticales en matière de recherche (liées aux domaines et aux méthodologies), avec le soutien de partenaires belges de doctorat et d'experts belges (ou du Sud) dans les domaines ciblés</i></p> <p><i>1.3.5. Recyclage des chercheurs senior et des administrateurs de recherche</i></p> <p><i>1.5. PERD : Formation des chercheurs dans le domaine de la documentation</i></p> <p><i>1.5.1. Formation à la méthodologie documentaire</i></p>			<p>de l'UMSS possèdent une maîtrise et disposent de connaissances suffisantes en anglais ou en français</p> <p>- Capacité de l'UMSS à nommer les dix doctorants en tant qu'enseignants-chercheurs</p> <p>Existence de contreparties (IDH ou fonds de coopération) pour financer les équipements et prendre en charge au minimum 70 % des frais d'enseignement et de bourses DEA</p> <p>Un formateur local dispose des compétences en anglais ou en français et est</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¹⁷ Les thématiques prioritaires de l'UMSS sont les suivantes : i) Sécurité alimentaire, ii) Santé, iii) Énergie et iv) Sciences sociales.

	<p>1.5.2. <i>Formation à la rédaction scientifique</i></p> <p>1.6. <i>PERD : Amélioration de l'accès aux informations documentaires dès le début du cursus</i></p> <p>1.6.1. <i>Actualisation des collections physiques des bibliothèques centrales (facultaires)</i></p> <p>1.6.2. <i>Développement des ressources documentaires électroniques générales en accès libre (dictionnaires, encyclopédies, bases de données documentaires, etc.)</i></p>			<p>préalablement formé par l'expert belge</p> <p>Un formateur local dispose des compétences en anglais ou en français et est préalablement formé par l'expert belge</p>
<p>R2</p>	<p>Environnement physique intégré pour un usage optimal des ressources de recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quatre diplômes de doctorat belges octroyés à des chercheurs de l'UMSS en relation avec des projets intracentres, en faisant intervenir différents laboratoires dans un même centre (également entre différents centres si nécessaire) - Quatre projets intracentres, faisant intervenir différents laboratoires dans chaque centre (également entre différents centres si nécessaire) - Au minimum deux publications internationales en anglais (une au bout de 3 ans) et une en espagnol pour chaque doctorant, dans une revue indexée, rédigées au moyen d'une collaboration faisant intervenir différents laboratoires au sein d'un centre (également entre différents centres si nécessaire) - Organisation de trois séminaires par mois sur chaque axe thématique, aux fins de présentation entre les collaborateurs de l'UMSS de l'avancement des travaux de recherche en cours - Organisation de trois sessions de « Club de lecture » par mois, sur chaque axe thématique, afin d'analyser les articles scientifiques parus dans les revues spécialisées et présentant un facteur d'impact élevé entre les collaborateurs de l'UMSS - 100 % des équipements utilisés dans les unités de recherche sont utilisés librement (avec consignation des accès), dans chaque centre de recherche - 100 % des équipements (de la CUD) fonctionnent au sein des unités de recherche - Développement de projets de recherche complémentaires intracentres, dans le cadre du programme AI 	<ul style="list-style-type: none"> - Sites de scientométrie et de bibliométrie (<i>Web of Science, PubMed...</i>) - Registre de diplômes d'universités belges - Site Web de l'UMSS et registre des événements - Registre des participants - Calendrier mensuel de planification des événements - Registre d'utilisation des équipements - Registre ou répertoire des projets DICyT - Factures, inventaires, statistiques de fréquentation des bibliothèques, enquêtes de satisfaction auprès des chercheurs, etc. - Liste des participants à la formation pour les bibliothèques, entretiens avec les participants 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiance de travail agréable entre les différents groupes impliqués - Bonne collaboration entre les coordinateurs DICyT/UMSS et Belgique/CUD

		- Soutien au développement et à la formation pour les bibliothèques de recherche des centres		
	<p>2.1. <i>Mise au point de quatre projets de recherche (doctorat) entre différents groupes (avec équipements partagés) en relation avec les thématiques prioritaires de l'UMSS</i></p> <p>2.1.1. <i>Définition des critères de sélection des pré-projets et des candidats</i></p> <p>2.1.2. <i>Publication de l'appel à propositions pour les pré-projets avant mai 2014 et réception des candidatures par l'UMSS</i></p> <p>2.1.3. <i>Sélection au minimum de quatre pré-projets, tuteurs locaux et candidats au niveau de l'UMSS, avant fin juin 2014</i></p> <p>2.1.4. <i>Sélection d'un professeur homologue belge pour chaque pré-projet et de son candidat avant fin juillet 2014</i></p> <p>2.1.5. <i>Séjour (stage) des candidats en Belgique avec leur tuteur belge, afin d'élaborer les projets de recherche finaux en groupe, en fonction des centres d'intérêt des chercheurs concernés, de déterminer les équipements à acheter et de s'inscrire dans une université belge (fin 2014)</i></p> <p>2.1.6. <i>Lancement des doctorats et organisation du suivi et de l'évaluation, en coordination avec R4</i></p> <p>2.2. <i>Acquisition des équipements communs requis pour les programmes de recherche des différents centres travaillant en collaboration, dans l'un des domaines prioritaires de l'UMSS</i></p> <p>2.3. <i>Promotion des présentations et des réunions intra- et intercentres sur chaque campus et définition des points d'échange</i></p> <p>2.3.1. <i>Acquisition du mobilier et des équipements utilisés dans les unités de recherche, pour tous les centres de recherche de chaque campus</i></p> <p>2.3.2. <i>Choix d'un coordinateur pour les présentations et/ou les ateliers, dans chaque domaine, et envoi des informations aux chercheurs de chaque domaine thématique</i></p> <p>2.3.3. <i>Organisation chaque mois d'un minimum de trois présentations ou de trois analyses critiques de revues scientifiques, sur chaque thématique, en coordination avec R3 et R4, pour chaque centre gérant un projet AI</i></p> <p>2.4. <i>Organisation de missions de soutien Nord-Sud, dans l'utilisation des nouveaux logiciels ou équipements des centres travaillant en collaboration</i></p>			<p>- Possibilité de planification de l'achat des réactifs et des équipements</p> <p>- Absence de ressentiment entre les chercheurs</p> <p>- Exécution des contrats des doctorants dans le temps imparti</p> <p>- Ambiance de travail agréable entre les différents groupes impliqués</p> <p>- Possibilité d'achat des équipements requis dans les délais impartis</p> <p>- Possibilité d'achat des équipements requis dans les délais impartis</p> <p>- Bonne collaboration entre les coordinateurs et un représentant DICyT</p> <p>- Bonne collaboration entre le coordinateur des présentations et tous les chercheurs, dans leur domaine thématique</p>

	<p>2.5. <i>Suivi (initial et intermédiaire) des doctorants par les tuteurs belges et encadrement des ateliers ou des séminaires au niveau des unités de recherche</i></p> <p>2.6. <i>Mission de suivi des doctorants Nord-Sud par les tuteurs boliviens</i></p> <p>2.7. <i>Missions Sud-Nord permettant aux partenaires Sud d'assister aux soutenances de thèses de doctorat</i></p> <p>2.9. <i>PERD : Soutien au développement des bibliothèques de recherche de l'UMSS</i></p> <p>2.9.1. <i>PERD : Développement des collections physiques pour l'achat en local d'ouvrages de référence</i></p> <p>2.9.2. <i>PERD : Soutien aux projets de rénovation/création d'espaces de documentation au sein des centres de recherche, via l'achat d'équipements adéquats (photocopieuses, ordinateurs, projecteurs, écrans, tables de réunion)</i></p> <p>2.9.2.1. <i>PERD : Appel d'offres pour les centres effectué par le biais d'un formulaire/d'une enquête concernant l'ensemble des chercheurs du centre, la mise en commun des équipements et la présence d'une salle de réunion au centre</i></p> <p>2.9.2.2. <i>PERD : Identification des centres bénéficiaires en fonction des besoins (nombre de chercheurs et absence de salle de réunion existante) et de la mise en commun des équipements de recherche</i></p> <p>2.10. <i>PERD : Soutien à la formation des bibliothécaires et du personnel des centres de recherche</i></p> <p>2.10.1. <i>PERD : Soutien financier pour l'organisation des formations en bibliothéconomie dispensées par les bibliothécaires les plus qualifiés, à destination des agents non spécialisés chargés des centres de documentation</i></p>			<p>Propositions subventionnées</p> <p>Identification des demandes pour chaque centre de recherche Les projets de rénovation doivent être sélectionnés par la DRSeT et validés par le PAR-R2.</p> <p>Motivation des personnes formées et choisies par la DICyT + autorisation de participation</p>
<p>R3</p>	<p>Recherche pluridisciplinaire renforcée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quatre diplômes de doctorat belges octroyés à des chercheurs de l'UMSS en relation avec des projets pluridisciplinaires - Au minimum deux publications internationales en anglais dans une revue indexée (une au bout de 3 ans) et une en espagnol pour chaque doctorant - Organisation d'un séminaire par mois sur chaque thème de recherche des doctorants, aux fins de présentation entre les collaborateurs de l'UMSS de l'avancement des travaux de recherche en cours - Organisation d'une session de « Club de lecture » par mois, sur chaque thème de recherche des doctorants, afin d'analyser les articles scientifiques parus dans les revues spécialisées et présentant un facteur d'impact élevé entre 	<ul style="list-style-type: none"> - Sites de scientométrie et de bibliométrie (<i>Web of Science, PubMed...</i>) - Registre de diplômes d'universités belges - Site Web de l'UMSS et registre des événements - Registre des participants - Calendrier mensuel de planification des événements - Registre ou répertoire DICyT 	<p>Volonté des chercheurs de l'UMSS de développer des processus pluridisciplinaires</p>

		<p>les collaborateurs de l'UMSS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'une journée annuelle de la recherche, afin de présenter les résultats des recherches de l'ensemble des doctorants de l'UMSS - Nombre de projets pluridisciplinaires (en continuité de la thèse ou dans d'autres domaines) financés par d'autres sources 		
	<p>3.1. <i>Mise au point de quatre projets de recherche pluridisciplinaires de doctorat, en relation avec les thématiques prioritaires de l'UMSS</i></p> <p>3.1.1. <i>Définition des critères de sélection des pré-projets et des candidats</i></p> <p>3.1.2. <i>Publication de l'appel à propositions pour les pré-projets avant mai 2014 et réception des candidatures par l'UMSS</i></p> <p>3.1.3. <i>Sélection de quatre pré-projets, tuteurs locaux et candidats au niveau de l'UMSS, avant fin juin 2014 (voir également R1, A 1.1)</i></p> <p>3.1.4. <i>Sélection d'un professeur homologue belge pour chaque pré-projet et de son candidat avant fin juillet 2014</i></p> <p>3.1.5. <i>Séjour (stage) de 5 mois des candidats doctorants en Belgique, avec leur tuteur belge, afin d'élaborer le projet de recherche pluridisciplinaire final, en fonction des centres d'intérêt des chercheurs belges et boliviens concernés, de déterminer les équipements à acheter et de s'inscrire dans une université belge (avant fin 2014, voir également R1, A 1.1)</i></p> <p>3.1.6. <i>Séjour en Belgique des partenaires boliviens, durant la période de stage des candidats doctorants</i></p> <p>3.1.7. <i>Achat de matériel, d'équipements et de logiciels pour la recherche des doctorants, en coordination avec R2</i></p> <p>3.1.8. <i>Lancement des doctorats et organisation du suivi et de l'évaluation, en coordination avec R4 (2015-2019)</i></p> <p>3.1.9. <i>Séjour de quatre mois par an en Belgique pour les candidats doctorants (2015-2018) – doctorats « sandwich »</i></p> <p>3.1.10. <i>Organisation d'un séminaire par mois sur chaque thème de recherche des doctorants, aux fins de présentation entre les collaborateurs de l'UMSS de l'avancement des travaux de recherche en cours (en coordination avec R2 et R4)</i></p> <p>3.1.11. <i>Suivi en Bolivie des doctorants par les tuteurs belges et encadrement des ateliers ou des séminaires au niveau des unités de recherche</i></p>			<p>Les thèmes des thèses pluridisciplinaires peuvent être définis et des partenaires boliviens et belges trouvés.</p> <p>Les candidats doctorants, titulaires d'une maîtrise et parlant anglais ou français, peuvent être sélectionnés au sein de l'UMSS.</p> <p>La liste du matériel, des équipements et des logiciels nécessaires aux doctorants peut être établie en temps utile. Les candidats doctorants ont eu la possibilité de s'inscrire dans une université belge.</p> <p>Les promoteurs boliviens organisent les séminaires et les « journées » consacrées aux candidats doctorants</p>

	<p>3.1.12. <i>Organisation d'une journée consacrée aux étudiants doctorants chaque année, avec R2 et R4</i></p> <p>3.1.13. <i>Missions Sud-Nord permettant aux partenaires Sud d'assister aux soutenances de thèses de doctorat</i></p> <p>3.2. <i>Soutien au Sud dans la mise en place de recherches pluridisciplinaires</i></p> <p>3.3. <i>Achat de matériel et d'équipements pour la recherche pluridisciplinaire, sur des thèmes différents de ceux des doctorats (en coordination avec R2)</i></p>			<p>Collaborations interdisciplinaires Sud-Sud existantes ou en cours de développement, en temps utile</p> <p>La liste du matériel et des équipements requis peut être établie en temps utile.</p>
<p>R4</p>	<p>Système d'évaluation du cycle des projets de recherche pluridisciplinaires établi et amélioration de l'évaluation de la qualité de la recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un système d'évaluation du cycle des projets reconnu par les scientifiques de l'UMSS - Connaissance, par les laboratoires, les centres et/ou les instituts d'évaluation, des critères d'évaluation utilisés en matière de recherche - Connaissance, par les laboratoires, les centres et/ou les instituts, des nouveaux critères d'évaluation en matière de recherche et intégration de ceux-ci à leur processus de travail - Satisfaction relative au système de présentation, de sélection et d'évaluation des projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de présentation du système - Entretiens - Analyse de groupe - Protocoles de travail 	<p>R4 : Système d'évaluation du cycle des projets de recherche pluridisciplinaires établi et amélioration de l'évaluation de la qualité de la recherche</p>
	<p>4.1. <i>Identification des pratiques d'évaluation de la qualité en matière de recherche</i></p> <p>4.1.1. <i>Analyse initiale en groupe, comme diagnostic de la méthode d'évaluation des recherches au sein des divers centres de l'UMSS pour mai 2014</i></p> <p>4.1.2. <i>Organisation d'ateliers et/ou de journées consacrées aux chercheurs des centres, des laboratoires et des instituts, permettant d'identifier et d'explicitier les pratiques existantes en matière d'évaluation de la recherche</i></p> <p>4.2. <i>Organisation, chaque année et sur trois ans, de deux séminaires avec des chercheurs belges dans le but de réfléchir sur les différents instruments et conceptions d'évaluation en matière de recherche (2014-2016)</i></p> <p>4.3. <i>Organisation de stages et/ou de visites de chercheurs de l'UMSS dans les centres de recherche belges, avec comme principal objectif d'apprendre comment évaluer leur travail, quels instruments et pratiques sont utilisés et dans quel but</i></p> <p>4.4. <i>Organisation de missions de chercheurs belges dans les centres boliviens, avec comme principal objectif la transmission des méthodes de recherche et d'évaluation</i></p>			

<p>4.5. <i>Évaluation du cycle dans le but d'améliorer les projets R2, R3 et R4, en constituant un groupe de pairs ou de partenaires (deux Belges et deux Boliviens)</i></p> <p>4.5.1. <i>Évaluation des appels à propositions (bases, appels d'offres, critères de sélection clairs et explicites ou pas...)</i></p> <p>4.5.2. <i>Évaluation du processus de sélection des projets</i></p> <p>4.5.3. <i>Analyse du suivi des projets (instruments d'autoévaluation, de gestion, etc.)</i></p> <p>4.5.4. <i>Réalisation d'évaluations ex post des projets (après 2016)</i></p> <p>4.6. <i>Sur base de l'expérience, formaliser un système intégré d'évaluation de la qualité de la recherche (après 2016)</i></p> <p>4.7. <i>Développement de deux projets de recherche pluridisciplinaires de doctorat sur la problématique de l'évaluation, en relation avec les thématiques prioritaires de l'UMSS</i></p> <p>4.7.1. <i>Définition des critères de sélection des pré-projets et des candidats</i></p> <p>4.7.2. <i>Publication d'un appel à propositions pour les pré-projets avant mai 2014</i></p> <p>4.7.3. <i>Sélection au minimum de deux pré-projets, tuteurs locaux et candidats au niveau de l'UMSS, avant fin juin 2014</i></p> <p>4.7.4. <i>Sélection d'un professeur homologue belge pour chaque pré-projet et de son candidat avant fin juillet 2014</i></p> <p>4.7.5. <i>Séjour des candidats doctorants en Belgique, avec leur tuteur belge, afin d'élaborer le projet de recherche final en fonction des centres d'intérêt des chercheurs belges et boliviens concernés, de déterminer les équipements à acheter et de s'inscrire dans une université belge (avant fin 2014)</i></p> <p>4.7.6. <i>Achat de matériel et d'équipements pour la recherche, en coordination avec R2</i></p> <p>4.7.7. <i>Lancement des doctorats et organisation du suivi et de l'évaluation</i></p> <p>4.8. <i>Suivi (initial et intermédiaire) des doctorants par les tuteurs belges et encadrement d'ateliers ou de séminaires au niveau des unités de recherche</i></p> <p>4.9. <i>Mission de suivi des doctorants Sud-Nord par les tuteurs boliviens</i></p> <p>4.10. <i>Missions Sud-Nord permettant aux partenaires Sud d'assister aux soutenances de thèses de doctorat</i></p> <p>4.11. <i>Suivi et coordination du R4 par les PAR et les EC</i></p> <p>4.12. <i>Assistance à la constitution de comités scientifiques pour</i></p>			
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

	<p><i>la lecture des publications de l'UMSS</i></p> <p>4.12.1. <i>Organisation d'un atelier/d'une rencontre entre les chercheurs de l'UMSS (+ DICyT) et les candidats lecteurs du comité (chercheurs latino-américains ?)</i></p> <p>4.13.PERD - <i>Soutien aux centres dans la mise en œuvre de projets communs :</i></p> <p><i>Soutien au développement de la bibliothèque numérique partagée de l'UMSS</i></p> <p>4.13.1. <i>Renforcement des équipements informatiques et des moyens techniques de la DICyT afin d'intégrer toutes les ressources documentaires dans un portail unique : le catalogue ABCD (y compris CDS.ISIS), les dépôts locaux DSPACE (y compris les thèses de doctorat et les ressources patrimoniales à numériser), les ressources électroniques du programme PERII, les nouvelles ressources en accès libre et les liens externes vers les plates-formes de recherche</i></p> <p><i>En particulier : développement du dépôt institutionnel</i></p> <p>4.13.2. <i>Développement des ressources documentaires électroniques spécialisées en accès libre : plates-formes de recherche et bases documentaires (sur la base des éléments existants PERII, ABCD)</i></p> <p><i>Établissement de collaborations entre bibliothèques</i></p> <p>4.13.3. <i>Création d'un groupe de travail transversal pour la mise en place du prêt inter-bibliothèques</i></p> <p>4.13.4. <i>Création d'un groupe de travail transversal pour le suivi des normes catalographiques</i></p> <p>4.13.5. <i>Création d'un groupe de travail transversal afin de normaliser les services aux usagers des bibliothèques et les règlements</i></p> <p>4.13.6. <i>Création d'un groupe de travail transversal aux fins de mettre en commun les compétences de formation (recherche et méthodologie documentaire) et d'aide aux usagers</i></p> <p>4.13.7. <i>Création d'un groupe de travail transversal aux fins de mettre en commun les meilleures pratiques de gestion des espaces et des collections physiques</i></p>			<p>- D'autres partenaires externes à l'UMSS sont impliqués dans ce processus.</p> <p>- Les promoteurs de travaux et secrétariats sont impliqués dans le processus.</p> <p>L'expert belge et le PERD proposeront les ressources adéquates avec l'accord des chercheurs de l'UMSS.</p> <p>Volonté des bibliothécaires des centres de recherche et des facultés et des autorités de travailler conjointement</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.12.1.8 Budget détaillé pour 2014

BUDGET TOTAL	UMSS	R1	R2	R3	R4	COORD	TOTAL
	BUDGET 2014 en EUR						
	B.INVESTISSEMENT	0,00	32.000,00	20.000,00	4.500,00	0,00	56.500,00
	C.FONCTIONNEMENT	10.500,00	9.000,00	0,00	2.000,00	0,00	21.500,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	5.000,00	35.000,00	40.000,00
	E.BOURSES	188.495,10	0,00	0,00	11.640,00	0,00	200.135,10
	F.DEPLACEMENT	19.200,00	2.400,00	1.700,00	9.600,00	2.400,00	35.300,00
	G.SEJOUR	20.472,00	1.624,00	1.388,00	7.040,00	0,00	30.524,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	238.667,10	45.024,00	23.088,00	39.780,00	37.400,00	383.959,10
						FA max 10%	38.395,91
						TOTAL TC	422.355,01
						TOTAL DISPO	414.675,83

BUDGET BELGE	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	
	B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	C.FONCTIONNEMENT	7.500,00	0,00	0,00	0,00	7.500,00	
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	E.BOURSES	172.895,10	0,00	0,00	9.240,00	182.135,10	
	F.DEPLACEMENT	7.200,00	2.400,00	1.200,00	9.600,00	20.400,00	
	G.SEJOUR	20.472,00	1.624,00	787,00	7.040,00	29.923,00	
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL	208.067,10	4.024,00	1.987,00	25.880,00	239.958,10	
						FA 2 %	7.679,18
						TOTAL BEL	247.637,28

BUDGET LOCAL	Local	Local	Local	Local	Local	Local	
	B.INVESTISSEMENT	0,00	32.000,00	20.000,00	4.500,00	56.500,00	
	C.FONCTIONNEMENT	3.000,00	9.000,00	0,00	2.000,00	14.000,00	
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	5.000,00	40.000,00	
	E.BOURSES	15.600,00	0,00	0,00	2.400,00	18.000,00	
	F.DEPLACEMENT	12.000,00	0,00	500,00	0,00	14.900,00	
	G.SEJOUR	0,00	0,00	601,00	0,00	601,00	
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL	30.600,00	41.000,00	21.101,00	13.900,00	144.001,00	
						FA max 8%	30.716,73
						TOTAL LOC	174.717,73

3.12.2 PFS008 – Master-Formation des ressources humaines en sociolinguistique dans des contextes de diversité linguistique et culturelle en Abya Yala et en Bolivie en particulier

Promoteur : Silvia LUCCHINI (UCL)

Partenaires Nord : Université de Namur

Institution d'accueil Sud : Universidad Mayor San Simon, Bolivie (UMSS)

Résumé du projet :

Ce PFS consiste en la mise en place d'un master en sociolinguistique dans le « post-grado » de la Facultad de Humanidades de l'UMSS en vue de contribuer à la restauration de la dignité des peuples indigènes par la préservation de leur diversité linguistique en Bolivie et dans l'Abya Yala (en référence aux populations indigènes du continent Américain). Il a également pour objectif de réduire les discriminations liées aux « marques ethniques ».

En effet, depuis une vingtaine d'années, un processus de revalorisation des langues/cultures indigènes est en cours dans différentes parties du monde, y compris en Europe, et en particulier dans l'Abya Yala. On dénombre en Bolivie la présence de 36 langues, dont cependant un certain nombre est à risque d'extinction, et il persiste la discrimination « ethnique », directement liée à la différence linguistique et culturelle, entraînant in fine la persistance de la pauvreté des populations indigènes qui ne récoltent pas les bénéfices du développement (même réduit) du pays. Pour y répondre, l'État bolivien a récemment adopté une politique linguistique nouvelle en se transformant en État plurinational. À la suite de ces changements, des besoins en formation apparaissent, notamment au niveau des connaissances, essentiellement en sociolinguistique. Les ressources humaines n'existent pas encore pour faire face à ces questions complexes dans les différentes institutions (administration, enseignement et organisations indigènes).

L'objectif spécifique du master est la création durable d'une formation d'experts sociolinguistes et production capitalisable de connaissances pertinentes pour le maintien et la gestion dynamique de la diversité linguistique.

Ce master (d'une durée de 2 ans, sous la responsabilité du ProEIB Andes de l'UMSS) relève des études postuniversitaires et comporte une importante dimension de recherche. Il fait suite à un premier master en Éducation Interculturelle bilingue, organisé par le ProEIB, devenu pérenne après sa collaboration avec la coopération allemande.

Le programme intéressera au total 48 étudiants sur les 2 promotions (24 par promotion), tous boursiers CUD. Seront a priori concernés : 28 boliviens appartenant aux peuples indigènes, 4 boliviens de Cochabamba et 16 appartenant à d'autres peuples indigènes de l'Abya Yala.

Est également prévue l'organisation d'un colloque international durant la dernière année du projet.

Durée du projet : 5 ans

	Budget 2014 PFS008 en EUR		
	dépenses locales	dépenses en Belgique	Total
Frais d'investissement	400,00		400,00
Frais de fonctionnement	1.290,00		1.290,00
Frais de personnel			
Frais de bourse	30.920,00		30.920,00
Frais de déplacement	11.800,00	3.600,00	15.400,00
Frais de séjour	508,00	1.720,00	2.228,00
Frais d'expédition			
Frais administratifs		5.000,00	5.000,00
TOTAL	44.918,00	10.320,00	55.238,00

3.12.2.1 Cadre logique détaillé

PFS08	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Contribuer à la restauration de la dignité des peuples indigènes par la préservation de leur diversité linguistique en Bolivie et dans l'Abya Yala.			
OS	Création durable d'une formation d'experts sociolinguistes et production capitalisable de connaissances pertinentes pour le maintien et la gestion dynamique de la diversité linguistique.	20 diplômés de master (80%) tous les 2 ans. Nombre de candidatures à l'entrée en augmentation d'une promotion à l'autre. Taux de satisfaction de 80%.	Diplômes de master. Registre des demandes d'admission (solicitudes). Enquête de satisfaction (étudiants, employeurs, utilisateurs de services ou de résultats scientifiques).	Les diplômés travaillent et exercent des responsabilités en utilisant leurs compétences au service de la diversité linguistique et de la dignité des peuples indigènes.
R1	Des experts sociolinguistes sont formés, possédant des compétences dans a) la recherche sociolinguistique, b) la formulation, le développement et la planification de politiques linguistiques et c) la création de méthodologies et matériel dans le domaine éducatif.	40 diplômés de master du public cible (20 tous les 2 ans) avec des critères de diplomation pertinents pour les 3 profils. Taux de réussite de 80%.	Diplômes de master. Rapports de défense des mémoires de master. Registre d'admissions. Lettres d'acceptation aux candidats admis.	Il existe un climat social politique stable dans le pays (Bolivie).
	<p>1.1. Approfondir les objectifs et compléter le programme de formation sur la base de l'analyse des problèmes et d'un dialogue participatif avec les groupes cibles et les bénéficiaires finaux, qui présenteront des candidats déjà insérés dans ces institutions ou groupes.</p> <p>1.2. Constituer l'équipe enseignante du master.</p> <p>1.3. Lancer un appel public pour des candidats au master, en visant les linguistes, les formateurs de formateurs (de primaire, secondaire et de l'éducation supérieure) et d'autres professionnels en sciences humaines concernés par les questions linguistiques et qui sont impliqués dans les groupes cibles visés (institutions publiques, institutions de formation d'enseignants, organisations indigènes).</p> <p>1.4. Réaliser la sélection et l'admission des étudiants pour le master et l'attribution des bourses.</p> <p>1.5. Mettre en place le plan d'études du master en sociolinguistique.</p> <p>1.6. Evaluer les étudiants et suivre leur (re-)insertion professionnelle.</p>			<p>Les institutions publiques, des universités comme l'Universidad Pedagógica Mariscal Sucre (UPMS), des instituts de recherche comme l'Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas (IPELC) ou des organisations indigènes (CONAMAQ, CEPAS), qui font partie des groupes cibles, identifient un nombre suffisamment élevé de candidats.</p> <p>Ces groupes cibles acceptent d'être impliqués dans le suivi du projet.</p> <p>Les autorités de l'université garantissent la continuité du master.</p>
		IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R2	De nouvelles connaissances scientifiques pertinentes pour résoudre des problèmes sociolinguistiques sont produites en appui à la formation, dans un pluralisme épistémologique.	100% des mémoires de master avec des résultats pertinents pour les problèmes sociolinguistiques en Bolivie ou dans l'Abya Yala. 50% avec des résultats pertinents pour la Bolivie. 20 articles (ou autres publications) sur des thématiques de sociolinguistique andine, amazonienne ou autre. 10 publications sur la planification linguistique. 10 publications sur l'acquisition de langues.	Mémoires de master. Rapports de défense des mémoires de master. Evaluation de la pertinence par des évaluateurs extérieurs. Copie des publications.	
	2.6. Elaborer les critères de sélection des sujets et des questions			Les institutions publiques, des

	<p>de recherche.</p> <p>2.7. Diriger les recherches des étudiants.</p> <p>2.8. Publier et diffuser les résultats les plus pertinents.</p> <p>2.9. Evaluer le processus de production scientifique, y compris sa pertinence et son utilité pour les groupes cibles (institutions publiques, institution de formation d'enseignants, organisations indigènes).</p> <p>2.10. Organiser un colloque international pour la présentation des résultats.</p>			<p>universités comme l'Universidad Pedagógica Mariscal Sucre (UPMS), des instituts de recherche comme l'Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas (IPELC) ou des organisations indigènes (CONAMAQ, CEPAS), qui font partie des groupes cibles, identifient un nombre suffisamment élevé de candidats.</p> <p>Ces groupes cibles acceptent d'être impliqués dans le suivi du projet.</p> <p>Les autorités de l'université garantissent la continuité du master.</p>
	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
R3	<p>Des questions de recherche innovantes seront identifiées au niveau régional et international (Abya Yala et ailleurs) et des projets doctoraux en copromotion seront élaborés et soumis à des organismes de financement, de manière à renforcer la durabilité de la formation dans la région.</p>	<p>Nombre de candidatures éligibles pour l'entrée dans la 3e promotion, supérieur au nombre de la 2e.</p> <p>Au moins un projet de thèse de doctorat est élaboré.</p>	<p>Registre de demandes d'admission (solicitudes).</p> <p>Registre des admissions.</p> <p>Projet doctoral déposé auprès d'un bailleur de fonds.</p>	
	<p>3.4. Identifier une ou plusieurs problématiques spécifiques pour des thèses innovantes dans ce domaine.</p> <p>3.5. Sélectionner le(s) candidat(s) et élaborer le(s) projet(s).</p> <p>3.6. Diffuser des informations sur l'existence du master et des témoignages sur sa qualité après des organisations intéressées aux problématiques sociolinguistiques et des organismes qui peuvent octroyer des bourses, en Abya Yala ou ailleurs.</p> <p>3.7. Explorer les opportunités de financement de programmes de recherche à moyen et long terme dans le domaine de la sociolinguistique, pouvant aboutir à la constitution d'un réseau international.</p> <p>3.8. Déposer les projets de doctorat auprès de bailleurs de fonds.</p> <p>3.9. Elaborer un dispositif d'évaluation et de suivi continu du master, y compris par des contacts avec des anciens étudiants.</p> <p>3.10. Par un processus de benchmarking, tirer des enseignements d'autres masters en ce qui concerne la durabilité et un programme standard en sociolinguistique adapté au contexte.</p>			<p>Les institutions publiques, des universités comme l'Universidad Pedagógica Mariscal Sucre (UPMS), des instituts de recherche comme l'Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas (IPELC) ou des organisations indigènes (CONAMAQ, CEPAS), qui font partie des groupes cibles, identifient un nombre suffisamment élevé de candidats.</p> <p>Ces groupes cibles acceptent d'être impliqués dans le suivi du projet.</p> <p>Les autorités de l'université garantissent la continuité du master.</p>

3.13 HAÏTI

3.13.1 Université d'Etat d'Haïti (UEH)

L'offre d'un nouveau programme ad hoc de coopération 2014-2016 s'inscrit dans le prolongement de la décision prise en 2012 par la CUD, suivant l'avis d'un comité d'experts, de ne pas retenir l'UEH comme partenaire du programme Appui institutionnel pour la période 2013-2019.

Afin de trouver un moyen plus adéquat et spécifique au contexte de l'UEH de mettre en œuvre une coopération, le CIUF-CUD a mandaté les équipes actuelles de coordination en Belgique de ce partenariat ainsi qu'un membre du Bureau de la CUD pour tracer, au cours d'une mission d'écoute, les contours d'une possible intervention du CIUF-CUD pour un programme « ad hoc » de 3 ans (à compter de 2014) qu'on pourrait qualifier « de relance ».

La mission d'écoute s'est déroulée du 16 au 22 juin 2013 conduite par Bertrand Losson, président de la CUD, Jean-Paul Barthélemy et Natacha Mainil, respectivement coordonnateur et gestionnaire de la CUI UEH.

À l'issue de cette mission, la délégation a estimé qu'il y avait une « volonté commune de poursuivre la coopération dans un programme « ad hoc » de trois ans ». Elle pointe particulièrement les « garanties » suivantes :

- Pour l'UEH : la CUD est la coopération la plus structurante, l'Université a entière confiance dans le futur programme ad hoc et elle désire mettre en place des outils alternatifs comme les PRD et le PFS.
- Pour l'équipe de coordination belge : elle a ressenti un appui total des autorités haïtiennes, elle reconnaît qu'un travail remarquable a été fait par l'équipe de coordination locale et elle perçoit un fort désir de l'UEH à s'intégrer dans le futur programme ad hoc et à trouver les moyens d'y parvenir.

En conséquence, le CIUF-CUD a autorisé qu'un programme ad hoc soit identifié à l'Université d'Etat d'Haïti par l'équipe de coordination avec l'aide d'un consultant indépendant.

L'objectif de la mission d'identification était d'identifier des pistes innovantes de collaboration avec l'UEH adaptées à son contexte et devait aboutir à une stratégie fondée sur une analyse ciblée des besoins et définie de manière participative et à une ébauche de cadre logique qui servira de base à la phase de formulation.

La mission d'identification à l'UEH s'est déroulée du 19 au 22 novembre 2013. Elle était conduite par Jean-Paul Barthélemy et Natacha Mainil, respectivement coordonnateur et gestionnaire de la CUI UEH. Ils étaient accompagnés par Fernand Caron, consultant indépendant, chargé de l'animation de l'atelier d'identification.

Sont présentés ci-dessous les objectifs et les résultats provisoires du programme « ad hoc » à l'issue de l'identification. Ceux-ci doivent encore, au moment de la rédaction du présent document, faire l'objet d'une approbation du CIUF-CUD puis être confirmés et précisés au cours d'une mission de formulation à prévoir.

Comme principales observations, il ressort clairement de l'analyse que l'axe prioritaire du programme concerne directement la gouvernance de l'UEH dans ses dimensions institutionnelle, académique et scientifique. Cet axe correspond précisément à l'objectif spécifique du projet à venir. Il vise directement l'atteinte de l'objectif général du programme : accroître la pertinence de l'UEH auprès de la société haïtienne. Trois résultats sont attendus de ce projet : l'intégration des composantes et services de l'Université, le renforcement du dispositif académique et l'amélioration du niveau de la recherche.

Objectifs Général :

« L'UEH accroît sa pertinence auprès de la société. »

Pour devenir une université de premier choix, la pertinence, la qualité et la flexibilité doivent être les leviers du développement académique de l'UEH. La pertinence de ses programmes et la pertinence de ses recherches constituent des défis importants pour augmenter sa pertinence sociale.

Objectif spécifique :

« L'UEH renforce sa gouvernance dans ses dimensions institutionnelle, académique et scientifique. »

La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques¹⁸.

La gouvernance implique des consultations, des dialogues et des échanges permanents entre les paliers administratifs, que ce soit au sein même de l'université ou entre les composantes du système. Elle suppose un dialogue continu entre les différents acteurs. La gouvernance traite des normes, des procédures et du processus de participation des différents acteurs.

Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir. L'UEH se voit aujourd'hui devant la nécessité de moderniser son système de gouvernance et de gestion, afin d'en accroître l'efficacité dans un environnement qui ne cesse d'évoluer. Les mécanismes décisionnels nécessaires au développement de l'UEH dans la poursuite de sa mission doivent être plus fonctionnels et leur mise en œuvre plus effective. C'est pourquoi il s'avère urgent et prioritaire de rationaliser et de renforcer la structure organisationnelle ainsi que de légitimer, par un cadre légal, ces nouveaux mécanismes. (Rapport d'identification, 2012, p. 21)

Cette orientation vise également à mettre en place de véritables systèmes de gestion, modernes et fédérateurs. Ces systèmes seront garants de l'efficacité et de l'efficience de l'UEH, ils pourraient devenir les catalyseurs du développement d'une culture commune de l'excellence en permettant au personnel de s'engager plus activement dans la poursuite d'objectifs communs. (Plan stratégique 2011-2020, p. 14)

Pour contribuer à développer sa gouvernance dans ses dimensions institutionnelle, académique et scientifique (OS), l'UEH cherchera à atteindre au cours des trois prochaines années les trois résultats (R) qui suivent.

Résultat attendu 1 :

« Le processus d'intégration des composantes et services de l'UEH est renforcé. »

Pour contribuer à atteindre ce résultat (R1), l'UEH entend participer à la réalisation du sous-résultat suivant : « Les structures, les normes et les procédures académiques et administratives sont harmonisées. »

Résultat attendu 2 :

« Le dispositif académique est renforcé. »

L'Université d'État d'Haïti est reconnue depuis sa fondation pour l'étendue de ses programmes d'enseignement dans un vaste champ de connaissances. Mais, dans une société complexe marquée par d'importants changements, notamment sociaux et économiques, elle doit plus que jamais se démarquer par sa capacité d'adaptation. (Plan stratégique 2011-2020, p. 23)

Résultat attendu 3 :

L'UEH entend jouer un rôle de premier plan dans le développement de la recherche et le transfert des connaissances dans les différents champs du savoir et ainsi collaborer au mieux-être et au développement de la société haïtienne. En conséquence, elle accentuera l'importance de ses engagements et de ses réalisations en Haïti, aux plans économique, social, politique, scientifique et culturel. Elle encouragera le développement de collaborations nationales et internationales et la participation à la production du savoir à l'échelle internationale.

Les développements en recherche influenceront directement les programmes de formation, ils permettront la mise à jour des enseignements, la création de nouveaux cours et l'implantation de nouvelles formules

¹⁸ Lacroix, Isabelle et St-Arnaud, Pier-Olivier (2012). *La gouvernance : tenter une définition*. Université de Sherbrooke, Cahiers de recherche en politique appliquée. Vol. IV, Numéro 3

pédagogiques. La constitution de milieux scientifiques dynamiques, intégrant étudiants et chercheurs, favorisera l'appropriation des plus fines avancées du savoir et la formation d'une relève scientifique de haut niveau.

Afin de devenir une université de recherche performante, l'UEH verra à institutionnaliser la recherche au niveau central et au niveau des facultés. Le développement de la recherche passe aussi par la valorisation de la recherche et le développement des études post-graduées, tâches auxquelles s'attellera l'UEH en comptant sur l'appui de ses partenaires internationaux. (Plan stratégique 2011-2020, p. 26)

Pour contribuer à atteindre ce résultat (R3), l'UEH vise particulièrement le sous-résultat suivant : « *Les structures de gestion de la recherche sont renforcées.* »

Il est prévu à ce stade qu'un budget progressif de 3 ans soit consacré au programme ad hoc pour un total de 600.000 € réparti comme suit :

	2014	2015	2016	TOTAL
UEH	150.000 €	200.000 €	250.000 €	600.000 €

3.14 EQUATEUR

3.14.1 Universidad Central del Ecuador (UCE)

OG

Objectif global

Contribución de la UCE al desarrollo social, económico, artístico y cultural del Ecuador incrementada en el marco del "Buen Vivir".

OS

Objectif spécifique

Los procesos académicos de formación e investigación han mejorado contribuyendo al reconocimiento de la UCE como universidad de formación e investigación según la LOES y a nivel internacional.

R1

Résultat attendu 1

Se dispone de una masa crítica de docentes de alto nivel que propicie el desarrollo de procesos académicos transversales de calidad.

R2

Résultat attendu 2

Se ha mejorado la producción científica multidisciplinaria logrando inserción en el contexto nacional e internacional.

R3

Résultat attendu 3

Se ha mejorado el reconocimiento de titulados de pregrado a nivel internacional en base a un currículo acorde con estándares internacionales.

R4

Résultat attendu 4

Se ha mejorado la disponibilidad y el acceso a la información para docentes, investigadores y estudiantes de la UCE.

3.14.1.1 Stratégie d'intervention

L'UCE est nouveau partenaire institutionnel de la CUD. Plusieurs missions ont été réalisées pour aboutir à la formulation du programme 2014-2016.

- Une mission de pré-identification a eu lieu du 11 au 20 de juin 2011. Elle a recommandé d'élaborer un programme d'Appui Institutionnel (AI) avec l'UCE soulignant les éléments suivants:

- L'UCE touche les classes défavorisées, reflète la diversité du pays et correspond aux critères d'ouverture démocratique d'un programme d'appui institutionnel CUD ;
- Appuyer une institution universitaire publique correspond à la politique nationale et aux objectifs de lutte contre la pauvreté de la CUD ;
- L'UCE place sa mission de service public au centre de sa politique et l'engagement de son personnel est fort ;
- On note une claire volonté de réforme ;
- Il existe un potentiel de rayonnement régional, d'impact sur tout le secteur universitaire équatorien et de développement de synergies Sud-Sud de part l'ancienneté, le statut public et la taille de l'UCE ainsi que son siège dans la capitale ;
- La CTB focalise son aide (santé et développement rural) sur le Nord du pays et il existe des liens préexistants entre Universités du CIUF et l'UCE.

- Une mission d'identification a eu lieu du 15 au 19 septembre 2012. Elle a avait comme objectif d'analyser la faisabilité d'une coopération, à travers une analyse institutionnelle "FFOM" (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) et proposer une ébauche de stratégie et un cadre logique préliminaire comme première étape d'une éventuelle phase de formulation de la coopération.

Ces objectifs ont été atteints à travers un atelier participatif qui a réuni les membres de l'équipe belge de formulation ainsi que des autorités, enseignants et techniciens de diverses facultés et instituts de recherche et études de 3^{ème} cycle (Postgrado) de l'UCE.

Cette mission a abouti à la définition d'un premier cadre logique :

- Objectif général :	Augmentation de la contribution de l'UCE au développement social, économique, artistique et culturel de l'Equateur dans le cadre du " <i>Plan Nacional para el Bien Vivir</i> ".
- Objectif spécifique :	Les processus académiques d'enseignement et de recherche sont améliorés, contribuant à la reconnaissance de l'UCE en tant qu'université d'enseignement et de recherche selon la LOES et au niveau international.
- 4 résultats :	<p>R1: L'UCE dispose d'une masse critique d'enseignants de haut niveau qui appuie le développement de processus académiques transversaux de qualité ;</p> <p>R2: L'UCE a amélioré sa production scientifique multidisciplinaire en parvenant à s'insérer dans le contexte national et international ;</p> <p>R3: La reconnaissance des diplômes de second cycle (pregrado) est améliorée au niveau international sur la base d'un cursus correspondant aux standards internationaux ;</p> <p>R4: La disponibilité et l'accès à l'information pour les enseignants, les chercheurs et les étudiants de l'UCE sont améliorés.</p>

- Une mission de formulation a eu lieu du 27 au 31 mai 2013. Elle était composée du futur « groupe de pilotage » belge et d'un expert en cadre-logique. Elle avait comme objectif principal de finaliser le cadre logique et d'entamer le processus de formulation définitif du programme d'appui institutionnel.

Pendant cette semaine de travail, en alternant réunions plénières et réunions en petits groupes (un par résultat), le cadre logique établi en 2012 a été amélioré et complété.

Les principales évolutions observées sont les suivantes :

R1: Disposer d'une masse critique d'enseignants de haut niveau qui appuie le développement de processus académiques transversaux de qualité

Dans le cadre de ce résultat, des synergies avec les programmes de bourses du SENE CYT seront recherchées afin de maximiser les possibilités pour des étudiants équatoriens de réaliser des programmes de maîtrise et de doctorat au sein des universités du CIUF. Un certain nombre de dispositifs d'appui aux étudiants doivent être développés à l'UCE (connaissance des langues, renforcement des maîtrises locales, appui aux candidats à une bourse, etc.) et au sein des universités du CIUF (stages pour préparer un projet de recherche, ...).

R2 : Améliorer la production scientifique multidisciplinaire en parvenant à s'insérer dans le contexte national et international

Les activités proposées sont :

- organisationnelles (fonctionnement d'un conseil scientifique au sein de UCE, organisation de noyaux de recherche, ...);
- de formation (formulation et financement de projets scientifiques, élaboration de documents scientifiques, etc.);
- d'appui direct aux chercheurs par la mise en place d'un fonds d'impulsion à la recherche et d'un fonds pour stimuler la communication et la diffusion scientifique.

R3 : Améliorer la reconnaissance des diplômés de second cycle (pregrado) au niveau international sur la base d'un cursus correspondant aux standards internationaux

La méthodologie et les activités proposées devraient permettre à un groupe « pilote » de 5 programmes de formation d'être accompagné par des homologues belges et évalué par un bureau spécialisé externe.

R4 : Améliorer la disponibilité et les possibilités d'accès à l'information pour les enseignants, les chercheurs, ingénieurs, techniciens et les étudiants de l'UCE.

Les activités proposées doivent contribuer au développement d'un réseau structuré d'accès à l'information internationale (accès à l'internet, aux banques de données et aux publications en "open access") et à la structuration des "unités de documentation", lieux privilégiés d'accès à l'information évoqués ci-dessus, et de conservation, préservation et mise à disposition des documents anciens faisant partie du patrimoine national.

En annexe, cadre logique en date du 3 juillet 2013.

3.14.1.2 Développement institutionnel

La république d'Equateur s'est dotée, pour la période 2009-2013 d'un plan national de développement baptisé "*Plan Nacional para el Bien Vivir*". Ce plan définit les moyens utilisés par le gouvernement pour articuler les politiques générales avec la gestion et l'investissement public. Il propose 12 stratégies nationales pour le changement considérées comme priorités de développement du pays (voir rapport d'identification).

Parmi ces 12 stratégies prioritaires, les points 4 à 6 sont susceptibles d'être de premier plan dans l'optique d'une intervention de la CUD à l'UCE: (4) insertion stratégique et souveraine dans le monde et intégration latino-américaine, (5) transformation de l'éducation supérieure et transfert de connaissances à travers la Science, la technologie et l'innovation, (6) connectivité et télécommunications pour la société de l'information et la connaissance.

Plus qu'un plan opératif ou une politique intégrée de lutte contre la pauvreté, le "*Plan del Bien Vivir*" est une stratégie de développement à long terme qui invite les institutions d'enseignement supérieur, et plus particulièrement les universités publiques (dont fait partie l'UCE), à convertir leurs concepts en politiques sociales, économiques, juridiques, artistiques ou culturelles pour améliorer durablement la qualité de vie des équatoriens.

Une première mesure intéressante a été l'instauration de procédures d'évaluation et d'accréditation des institutions, de leurs programmes et de leurs formations, afin de garantir la qualité, l'objectivité et les standards de l'éducation supérieure. Parmi les normes faisant figure d'objectifs, soulignons :

- fin 2017, tout enseignant universitaire devra, au minimum, être titulaire d'une maîtrise ou d'un doctorat.
- fin 2017, 70% des enseignants universitaires devront être employés à temps complet.

Une nouvelle catégorie d'université, appelée "*Université d'enseignement et de recherche*" (dont le personnel enseignant doit compter au minimum 70% de titulaires d'un PhD ou équivalent) a été créée dans l'optique de développer la recherche, notamment afin de permettre au pays de passer d'un statut de pays exportateur de matière première à celui de pays générateur de valeur ajoutée.

Dans ce contexte, l'UCE a été provisoirement accréditée comme université de type « enseignement et recherche » mais elle se trouve devant un challenge important en matière de formation de personnel académique pour pouvoir maintenir cette reconnaissance au delà de 2017.

Les autorités de l'UCE semblent avoir pris conscience de l'effort considérable que cet objectif représentait pour leur institution et, dans ce contexte, souhaitent investir dans la création de nouvelles compétences à travers l'offre de bourses d'études et de formation du SENESCYT.

3.14.1.3 Durabilité

Dans le cadre du plan national "*Plan Nacional para el Bien Vivir*", le transfert de technologie et de compétences à travers la coopération internationale est une préoccupation majeure. Ces transferts doivent être mis au service des besoins de base et du renforcement des capacités nationales. L'État manifeste ainsi la volonté de voir les fonds issus de la coopération investis dans le pays être accompagnés de technologies et connaissances qui favorisent un développement endogène.

Dans ce cadre, investir dans la création de compétences à travers l'offre de bourses d'études et de formation est considéré comme une des pierres angulaires de la politique équatorienne. Au niveau interne, cette offre de bourses est gérée par le Secrétariat National d'Éducation Supérieure, de la Science, de la Technologie et de l'Innovation (SENESCYT) qui finance actuellement un grand nombre de bourses de doctorat (PhD) pour des étudiants équatoriens. D'autre part, des mesures destinées à mettre un terme au phénomène de fuite de cerveaux et même rapatrier les équatoriens de haut niveau de formation élevé sont proposées.

L'Équateur a aussi l'intention de favoriser les échanges académiques nationaux et internationaux, et mettre un frein au processus de privatisation de l'éducation supérieure et renforcer le lien entre l'université et la société équatorienne, spécialement à travers le développement d'activités de formation et de recherche orientées vers des thèmes qui touchent directement au développement du pays. A ce jour, aucune université équatorienne n'est habilitée à délivrer un doctorat (PhD) ou diplôme de "cuarto grado". Les universités peuvent seulement offrir des doctorats mixtes à travers des accords avec des universités étrangères.

Les ressources locales apparaissent relativement importantes, tant du point de vue financier (nombre de bourses de doctorat de la SENESCYT, politique de développement qui ne laisse présager aucune coupure budgétaire) que structurel (investissements dans la modernisation de l'équipement, construction de nouveaux bâtiments, soutien à la recherche, ...).

Dans ce contexte, afin d'assurer la durabilité de la démarche de coopération, il apparaît évidemment primordial de proposer un cadre d'intervention CUD qui se situe dans la stratégie "*Plan del Buen Vivir*" défini par l'État et de privilégier d'abord l'utilisation des ressources locales (SENESCYT) en mettant en place différents dispositifs qui permettent de mieux les utiliser et d'en démultiplier l'impact (stage de recherche en Belgique pour préparer un doctorat, aide à la rédaction de projets, amélioration de la connaissance de l'anglais, aide aux publications internationales, cofinancement de projets de recherche, etc ...).

3.14.1.4 Complémentarités et synergies

Au niveau national, outre le SENESCYT, l'UCE entretient plusieurs accords de coopération avec des institutions étatiques et avec des universités comme l'Université National de Loja.

Au niveau international, l'UCE a des accords de coopération avec des universités françaises et espagnoles, ainsi qu'avec l'UNAM au Mexique ou l'Université de La Havane et avec des organismes internationaux (UNESCO, OEA). Néanmoins, ces coopérations sont limitées, et invariablement centrée sur des thèmes de recherche spécifiques.

Actuellement, les apports budgétaires des partenaires de la coopération internationale proviennent de l'Université Menéndez y Pelayo d'Espagne, l'Université de Liège (ULg) via la CUD, l'Ambassade des États-Unis et l'Ambassade de Chine. Les ressources disponibles sont relativement réduites et ne permettent généralement que la validation de certains projets de recherche.

L'impact d'un programme d'Appui Institutionnel (AI) avec l'UCE, que ce soit par son volume financier, son caractère transversal ou par son engagement sur la durée, pourrait être significatif mais, tenant compte des caractéristiques spécifiques du programme d'appui institutionnel, il est actuellement impossible de savoir si des synergies sont possibles et, surtout, si elles se réaliseront.

3.14.1.5 Modalités d'organisation

Deux groupes de pilotage ont été mis en place en 2013.

Ils sont composés:

1) du côté équatorien, de

- Prof Washington BENITEZ, Directeur CIZ, coordinateur ;
- Ing Elizabeth MINDA, chercheuse CIZ, gestionnaire ;
- Dr Daniel GRANDA (et Dr Nelson RODRIGUEZ ?), Faculté de jurisprudence, R1 ;
- Dr Imelda VILLOTA, Faculté des sciences médicales, R2 ;
- Ing Salomon JAYA, Faculté d'ingénierie, R3 ;
- Ing Francisco VALVERDE, Faculté d'économie, R4.

2) du côté belge, de

- Prof. Mathieu POULICEK, ULg, coordinateur ;
- Christian DUQUE, UCL, gestionnaire ;
- Prof. Jérôme BIBDELLE, ULg ;
- Prof. Seth VAN HOOLAND, ULB;
- Prof. Frédéric LOUAULT, ULB;
- Prof. Veerle VANACKER (UCL);
- Prof. Sébastien VAN BELLEGEM, UCL.

Dans la mesure où l'UCE est un nouveau partenaire, institutionnel de la CUD, il reviendra aux deux équipes de coordination de négocier une convention entre la CUD et l'UCE, et, lors de cette négociation, préciser les modalités financières (compte bancaire, délégation de signature, normes). Cette négociation devrait avoir lieu dans les premières semaines de l'année 2014.

A noter que cette négociation devrait être facilitée en raison, d'une part, du soutien total des autorités de l'UCE au programme avec la CUD, et, d'autre part, du fait que d'autres projets CUD avec l'UCE ont été menés avec succès dans le passé.

3.14.1.6 Suivi/évaluation

Comme il est de coutume dans les programmes institutionnels de la CUD, le suivi et l'évaluation de ce programme sera assuré par les deux groupe de pilotage et, plus particulièrement, par les deux équipes de coordination

Il a été convenu que les responsables de résultats se rencontreraient au moins une fois par an, soit en Equateur, soit en Belgique. Une mission de suivi, évaluation et programmation budgétaire sera réalisée annuellement par une des deux équipes de coordination.

La gestion quotidienne du programme sera assurée localement par l'équipe de coordination.

Chaque fois que nécessaire, les groupes de pilotages belge et équatorien se réuniront afin de prendre les décisions stratégiques (par exemple : budgets annuels, validation de la sélection des boursiers et stagiaires, etc.). Chaque groupe de pilotage se réunira au minimum une fois par semestre ; les groupes de pilotages veilleront à s'échanger un bref compte-rendu de ces réunions.

Une liste des décisions nécessitant l'accord du ou des groupes de pilotage sera jointe à la convention de partenariat qui devra être signée entre le CIUF-CUD et l'UCE.

3.14.1.7 Cadre logique détaillé

UCE	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses et risques
OG	Contribution de l'UCE au développement social, économique, artistique et culturel de l'Équateur augmentée dans le cadre du « plan nacional del Buen Vivir » (plan de développement national équatorien)			
OS	Les processus académiques de formation et de recherche se sont améliorés, contribuant à la reconnaissance de l'UCE en tant qu'université de formation et de recherche, conformément à la loi LOES (loi organique relative à l'enseignement supérieur) et au niveau international.	Reconnaissance de l'UCE en tant qu'université de formation et de recherche	Conseil national de l'enseignement supérieur	
R1	Une masse critique d'enseignants de haut niveau est disponible, qui favorise la mise au point de processus académiques transversaux de qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation du règlement académique en fonction des besoins de la recherche et de la mobilité des enseignants - Nombre de bourses de maîtrise et/ou de doctorat octroyées par le SENESCYT aux candidats en provenance de l'UCE - Pourcentage de nouveaux enseignants titulaires d'un doctorat - Existence d'une offre de cours de haut niveau en anglais et en pédagogie universitaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Règlement académique de l'UCE - Registre SENESCYT des étudiants boursiers - Dossiers de concours pour les enseignants 	<ul style="list-style-type: none"> - Les autorités de l'UCE sont réceptives et disposées à modifier les règlements et à prendre les mesures nécessaires - Les autorités universitaires considèrent comme prioritaire la nécessité d'attirer des spécialistes de renom afin de favoriser et de promouvoir un enseignement et une recherche de haute qualité - Le centre de langues est fonctionnel et des personnes intéressées au sein des universités belges sont disposées à le soutenir Intérêt de la part de l'Institut supérieur pédagogique, avec personnes spécialisées au sein des universités belges pour former leurs homologues de l'UCE

	<p>1.1 Organiser la répartition académique des professeurs sélectionnés afin de faciliter la recherche pour les doctorants et les stagiaires</p> <p>1.2 Inventorier et évaluer le niveau des candidats aux maîtrises et aux doctorats dans les différentes facultés</p> <p>1.3 Sélectionner et soutenir les candidats de l'UCE pour l'obtention de bourses SENESCYT de maîtrise et/ou de doctorat en Belgique</p> <p>1.4 Mettre au point un système de motivation pour attirer de nouveaux enseignants de haut niveau, sans lien nécessaire avec l'UCE, avec des critères d'évaluation par cursus correspondant aux principales lignes de recherche de chaque faculté, ainsi qu'un système de financement interne et externe</p> <p>1.5 Créer et rendre fonctionnel, au sein de la Direction des relations internationales de l'UCE, un service de soutien aux enseignants de l'UCE dans l'obtention d'un financement pour la mise en place de maîtrises internationales, de doctorats et de projets de recherche</p> <p>1.6 Créer un programme spécial de formation/perfectionnement en anglais permettant aux candidats doctorants (en priorité) et aux enseignants d'acquérir le niveau requis pour recevoir une bourse de mobilité SENESCYT</p> <p>1.7 Améliorer le programme de formation en pédagogie universitaire par une formation de l'Institut supérieur pédagogique (stages de professeurs belges et en formation en Belgique)</p> <p>1.8 Favoriser l'amélioration de la qualité des maîtrises de l'UCE et la création de maîtrises internationales en partenariat avec des universités belges :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'un appel annuel à demandes de collaboration académique auprès des doyens et responsables de maîtrises UCE, sélection des demandes pertinentes et transmission de ces demandes aux universités belges - Mise en relation des responsables académiques des programmes de chaque pays, par le biais de missions en Belgique et en Équateur 			
<p>R2</p>	<p>La production scientifique multidisciplinaire est améliorée, permettant l'intégration au contexte national et international</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existence et activité du conseil consultatif scientifique - Définition et mise en œuvre de lignes de recherche conformes aux politiques de l'UCE et au plan national du « Buen vivir » - Mise en œuvre d'un système d'administration de la recherche - Nombre de cursus de formations avancées et nombre de participants 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil consultatif scientifique fonctionnel - Document relatif aux lignes de recherche validé par la DGIP (Direction générale de la recherche et des programmes de 3e cycle universitaire) - Document relatif au système d'administration validé par la DGIP - Listes de participants + syllabus 	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté préalable des autorités d'intégrer le conseil scientifique à l'organigramme fonctionnel de l'UCE - Volonté d'améliorer les politiques de recherche - Maintien de l'UCE en tant qu'université de type A

		<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de noyaux de recherche identifiés - Nombre de séminaires organisés - Existence d'un fonds d'amorçage avec règlement établi - Nombre de projets de recherche exécutés - Nombre de publications dans des revues à examen par les pairs - Nombre de participations à des conférences nationales et internationales 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de base élaboré + publication sur le site Web - Calendrier des séminaires + listes de participants - Visibilité de l'UCE sur Google Scholar, Web of Science, ResearchGate, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intérêt et demande de la part des professeurs et des chercheurs - Motivation des chercheurs à participer aux noyaux de recherche - Promotion, par les autorités, de la création de nouveaux noyaux et de la participation à ceux-ci - Volonté de l'UCE de contribuer au fonds d'amorçage - Existence d'opportunités d'apport financier de la part du gouvernement, par le biais du SENESCYT (Secrétariat national de l'enseignement supérieur, des sciences, des technologies et de l'innovation) - Existence d'une politique de mobilité académique qui permet la participation à des conférences internationales
	<p>2.1. Renforcement du Vice-rectorat académique et de recherche et de la Direction générale de la recherche</p> <p>a) Mise en place d'un conseil consultatif scientifique</p> <p>b) Diagnostic et renforcement des lignes de recherche, conformément au plan national du « Buen vivir »</p> <p>c) Définition de programmes trans- et interdisciplinaires</p> <p>d) Renforcement du système d'administration de la recherche</p> <p>2.2. Formation et participation à des cours avancés</p> <p>a) Formulation de projets scientifiques</p> <p>b) Élaboration et diffusion de textes scientifiques</p> <p>c) Diffusion et inscription au registre de propriété intellectuelle au niveau international</p> <p>d) Disciplines transversales (cours de statistiques, méthodologie de recherche, formation continue)</p> <p>2.3. Renforcement et promotion de noyaux de recherche</p> <p>a) Identification des noyaux de recherche et des domaines thématiques associés</p> <p>b) Ateliers de conception et d'organisation de noyaux, en collaboration avec les instituts de recherche</p> <p>c) Organisation de séminaires de recherche</p>			

	<p>2.4. Conseils pour l'obtention de fonds internes et externes destinés à l'exécution des projets</p> <p>a) Ateliers de conseil en financement de recherche</p> <p>b) Création d'une base de données des fonds internes et externes</p> <p>c) Création d'un fonds d'amorçage pour la recherche pluridisciplinaire</p> <p>d) Exécution et évaluation de projets mono- et interdisciplinaires, démocratiques et participatifs</p> <p>2.5. Création d'un fonds destiné à promouvoir la communication scientifique en espagnol et en anglais</p> <p>a) Publications dans des revues indexées nationales et internationales d'examen par les pairs</p> <p>b) Mobilité académique obtenue par une participation et une présentation lors de conférences internationales</p> <p>c) Organisation de conférences internationales</p>			
<p>R3</p>	<p>La reconnaissance des diplômes de premier cycle universitaire au niveau international est améliorée, sur base de programmes conformes aux normes internationales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des critères académiques pour les filières sélectionnées - Sélection des responsables - Respect des critères internationaux pour les programmes - Acceptation des nouveaux programmes par les étudiants - Évaluation conjointe et externe satisfaisante 	<ul style="list-style-type: none"> - Document officiel de la Direction académique - Nomination officielle des responsables - Cursus approuvé par les autorités - Rapport(s) d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Approbation, par la Direction académique, du document définissant les critères académiques - Choix, par les autorités, de responsables disponibles et expérimentés - Programme élaboré sur la base de critères scientifiques - Le corps enseignant possède les compétences nécessaires pour mettre au point le nouveau programme - Présence d'étudiants aux compétences requises - Finalisation dans les temps de la nouvelle infrastructure pour l'enseignement des langues
	<p>3.1 Amélioration progressive des cursus de chaque filière :</p> <p>3.1.1 Sélectionner un premier groupe pilote de cinq filières au maximum (la Direction académique de l'UCE, via une commission technique)</p> <p>3.1.2 Identifier des responsables pour chaque filière, en Belgique et en Équateur</p> <p>3.1.3 Élaborer un programme</p> <p>3.2 Mettre en œuvre le programme (groupes ciblés d'étudiants équatoriens formés en Belgique durant un semestre)</p> <p>3.3 Former les étudiants choisis en anglais et à l'utilisation des</p>			

	<p>TIC 3.4 Effectuer une évaluation annuelle conjointe du programme 3.5 Effectuer un contrôle qualité en évaluant le niveau des étudiants (avant la mise en œuvre, à la fin de la deuxième année et à la fin de la quatrième année)</p>			
R4	<p>La disponibilité et l'accès à l'information à destination des enseignants, chercheurs et étudiants de l'UCE sont améliorés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taux élevé de remise de syllabus - Indice de satisfaction des auteurs de syllabus et de projets de recherche - Mise au point d'un métamoteur de recherche - Nombre de consultations du catalogue - Nombre de personnes formées à l'utilisation des TIC - Nombre de personnes formées à la documentation en bibliothèque - Nombre d'accès aux ressources virtuelles - Adoption de normes internes pour l'utilisation des TIC (discussions au niveau du Conseil universitaire) - Quantité d'informations institutionnelles diffusées et taux d'utilisation du courrier institutionnel - Création de supports de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Base de données UCE - Sondages et enquêtes sur questionnaire - Page Web du catalogue - Logiciel de statistiques - Constitution d'une base de données - Logiciel de statistiques - Règlement intérieur et rapports administratifs - Logiciel de statistiques - Constitution d'une base de données 	<ul style="list-style-type: none"> - La Direction des technologies permet la création de cours sur la plateforme - Les facultés acceptent le processus de normalisation - Bonne coordination entre les différentes unités impliquées de l'UCE - Présence de personnel expérimenté pour la mise en œuvre - Intérêt et motivation du personnel à suivre les formations
	<p>4.1 Développement d'infrastructures technologiques au sein des facultés par la consolidation de la connectivité et la normalisation des infrastructures de connectivité entre les différentes facultés 4.2 Création d'un dépôt institutionnel et intégration de celui-ci au catalogue BIBLIOSITCI 4.3 Formation des membres de la communauté universitaire (agents administratifs, enseignants, étudiants) à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) 4.4 Création de cours virtuels sur la gestion des bases de données, la recherche de ressources électroniques et l'intégration des références aux productions scientifiques 4.5 Élaboration d'une politique institutionnelle d'utilisation des TIC afin d'améliorer la diffusion des informations en interne 4.6 Campagne de valorisation pour une sensibilisation et une reconnaissance accrues des activités de l'UCE au niveau national et international (avec la Direction de la Culture et de la Communication)</p>			

3.14.1.8 Budget détaillé pour 2014

BUDGET TOTAL	UCE	R1	R2	R3	R4	COORD	TOTAL
	BUDGET 2014 en EUR	scolarité	labo pédag.	accès à la doc.	écoles doct.		
	B.INVESTISSEMENT	1.700,00	14.700,00	0,00	0,00	0,00	16.400,00
	C.FONCTIONNEMENT	800,00	16.400,00	25.000,00	0,00	0,00	42.200,00
	D.PERSONNEL	8.000,00	3.880,00	0,00	0,00	3.000,00	14.880,00
	E.BOURSES	148.980,20	0,00	0,00	0,00	0,00	148.980,20
	F.DEPLACEMENT	6.000,00	13.150,00	10.500,00	6.000,00	3.000,00	38.650,00
	G.SEJOUR	4.676,00	10.961,00	7.546,00	4.172,00	0,00	27.355,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	170.156,20	59.091,00	43.046,00	10.172,00	6.000,00	288.465,20
						FA max 10%	28.846,52
						TOTAL TC	317.311,72
						TOTAL DISPO	311.542,42

BUDGET BELGE		Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique
		B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	C.FONCTIONNEMENT	0,00	0,00	25.000,00	0,00	0,00	25.000,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	E.BOURSES	135.480,20	0,00	0,00	0,00	0,00	135.480,20
	F.DEPLACEMENT	3.000,00	6.000,00	10.500,00	6.000,00	0,00	25.500,00
	G.SEJOUR	4.676,00	10.711,00	7.546,00	4.172,00	0,00	27.105,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	143.156,20	16.711,00	43.046,00	10.172,00	0,00	213.085,20
						FA 2 %	5.769,30
						TOTAL BEL	218.854,50

BUDGET LOCAL		Local	Local	Local	Local	Local	Local
		B.INVESTISSEMENT	1.700,00	14.700,00	0,00	0,00	0,00
	C.FONCTIONNEMENT	800,00	16.400,00	0,00	0,00	0,00	17.200,00
	D.PERSONNEL	8.000,00	3.880,00	0,00	0,00	3.000,00	14.880,00
	E.BOURSES	13.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.500,00
	F.DEPLACEMENT	3.000,00	7.150,00	0,00	0,00	3.000,00	13.150,00
	G.SEJOUR	0,00	250,00	0,00	0,00	0,00	250,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	27.000,00	42.380,00	0,00	0,00	6.000,00	75.380,00
						FA max 8%	23.077,22
						TOTAL LOC	98.457,22

3.15 MAROC

3.15.1 Université Mohammed Premier (UMP)

OG

Objectif global

Permettre à l'Université Mohammed Premier de participer pleinement à l'Initiative Nationale de Développement Humain à travers une formation de qualité, une recherche ciblée et des services à la société adaptés.

OS

Objectif spécifique

Renforcer les capacités de l'Université Mohammed Premier à agir pour le développement du Maroc Oriental à travers la formation de formateurs, la valorisation des résultats de la recherche et une meilleure interaction entre les étudiants, enseignants et l'administration.

R1

Résultat attendu 1

Les compétences des personnels administratifs et enseignants sont pérennisées et adaptées aux besoins de l'université.

R2

Résultat attendu 2

L'impact de l'UMP sur le tissu socio-économique est renforcé grâce à des structures de valorisation solides, aptes à répondre aux opportunités régionales et nationales.

R3

Résultat attendu 3

Dans un esprit de démarche et de culture qualité, afin de viser un principe de gouvernance global et intégré s'appuyant sur le référentiel qualité de l'UMP, l'administration de l'UMP met en place des structures pérennes et opérationnelles, en particulier dans l'appui informatique à l'Institution dans ses différentes missions au travers d'un service général informatique performant ; le renforcement de la gestion des bibliothèques venant en appui à la formation et à la recherche ; la création d'une labellisation interne qualité ; l'accompagnement de l'étudiant : information et aide à l'orientation, vie étudiante.

3.15.1.1 Stratégie de retrait

La stratégie de retrait, ou *phasing out* (PO), sur une période de 3 ans faisant suite à une année 2013 de transition vise à renforcer l'autonomie de l'Université Mohammed Premier (UMP) en favorisant la pérennisation des actions développées dans le cadre du programme PIII, sans être une continuation obligée de ce dernier.

L'UMP n'est pas en situation stabilisée et doit assurer les défis de son expansion, notamment :

- le développement de sa faculté de médecine et de pharmacie ouverte en 2008 ;
- la création en cours d'une faculté des sciences et techniques à Al Hoceima ;
- l'identification et la valorisation de ses axes forts de recherche ;
- le renforcement de sa structure interne, compte tenu du sous-effectif des personnels administratif et scientifique.

Si l'évaluation du PIII a été perçue comme positive, justifiant le retrait de la Coopération Universitaire Institutionnelle (CUI), les difficultés opérationnelles actuelles ne doivent pas être sous-estimées. Comme d'autres universités, l'UMP doit faire face à une évolution difficile de l'enseignement supérieur au Maroc, en raison notamment :

- de la croissance du nombre d'étudiants estimée à 8,6% par an pour les premiers inscrits au cycle universitaire ;
- de l'employabilité des diplômés souvent mise en question ;
- de la perte de maîtrise de la langue française à l'entrée du cycle universitaire.

Le dossier de candidature déposé par l'UMP lors de la phase d'identification des institutions partenaires du programme d'Appui Institutionnel 2013-2018 ([1]) explicite le contexte et les défis auxquels elle doit faire face et qui restent toujours d'actualité.

Les objectifs du PIII et du PO sont bien différents : il ne s'agit plus de désenclaver une université isolée, mais bien de la conforter comme élément moteur du développement socio-économique de la région de l'Oriental et de ses régions limitrophes. L'UMP s'est positionnée à la fin du PIII comme une des universités majeures au Maroc : la production scientifique principalement liée aux activités « Eau et Environnement » et « Agroalimentaire et Recherche en Santé » l'a placée au 3^e rang national. L'UMP est ainsi devenue un partenaire estimé pour de nombreux projets collaboratifs avec les universités voisines. Son implication dans le technopôle d'Oujda-Angads et l'agropôle de Berkane fondés en 2011 témoigne de l'évolution positive de l'Oriental. L'ambitieux investissement du port de Nador (Nador West Med) complètera prochainement les perspectives de développement.

Il apparaît assez rapidement que la limitation des moyens disponibles ne permet pas au programme de PO d'adresser l'ensemble des axes de développement. Certains besoins exprimés (par exemple, le développement d'activités d'enseignement et de recherche dans le domaine de la logistique), devront trouver un soutien substantiel soit dans les programmes PRD ou PFS de la CUD, soit auprès d'autres institutions.

Ainsi, les résultats définis, qui restent conformes à ceux présentés dans le dossier de candidature ([1]), convergent tous vers un renforcement participatif de la gouvernance et une autonomisation des actions. Suivant la démarche préconisée par la CUD, la logique d'intervention du PO de l'UMP a été validée au terme de la mission de formulation du 19 au 22 mars 2013 autour des objectifs et de résultats structurants suivants :

- **Objectif général** « Permettre à l'Université Mohammed Premier de participer pleinement à l'Initiative Nationale de Développement Humain à travers une formation de qualité, une recherche ciblée et des services à la société adaptés. »
- **Objectifs spécifiques** « Renforcer les capacités de l'Université Mohammed Premier à agir pour le développement du Maroc Oriental à travers la formation de formateurs, la valorisation des résultats de la recherche et une meilleure interaction entre les étudiants, enseignants et l'administration. »
- **Résultat 1** « Les compétences des personnels administratifs et enseignants sont pérennisées et adaptées aux besoins de l'université »
- **Résultat 2** « L'impact de l'UMP sur le tissu socio-économique est renforcé grâce à des structures de valorisation solides, aptes à répondre aux opportunités régionales et nationales »
- **Résultat 3** « Dans un esprit de démarche et de culture qualité, afin de viser un principe de gouvernance global et intégré s'appuyant sur le référentiel qualité de l'UMP, l'administration de l'UMP met en place des structures pérennes et opérationnelles, en particulier dans
 - o l'appui informatique à l'Institution dans ses différentes missions au travers d'un service général informatique performant ;
 - o le renforcement de la gestion des bibliothèques venant en appui à la formation et à la recherche ;
 - o la création d'une labellisation interne qualité ;

- l'accompagnement de l'étudiant : information et aide à l'orientation, vie étudiante. »

La cadre logique détaillé du programme triennal et le budget associé sont annexés à ce rapport. La part du budget consacrée aux investissements matériels est très réduite.

La définition du résultat 1 a subi une modification relativement à l'énoncé initial de l'identification, centrée sur la formation de formateurs dans quelques domaines ciblés et excluant une démarche institutionnelle touchant l'ensemble des initiatives jugées prioritaires par l'UMP. Le résultat attendu 1 se justifiera donc comme suit.

Les initiatives suivantes ont été jugées prioritaires par les autorités universitaires locales :

1. Centre de l'Oriental des Sciences et Technologies de l'Eau ;
2. Énergies renouvelables ;
3. Agroalimentaire ;
4. Logistique et transports ;
5. Sciences de l'ingénieur ;
6. Formation clinique des médecins ;
7. Centre de langues ;
8. Etude des migrations et étude de genre.

Cinq d'entre elles ont une portée appliquée et concernent des axes du déploiement économique local.

Dans la perspective d'une préparation à de nouveaux modes de coopération universitaire au développement basés sur des partenariats bi- ou multilatéraux en recherche (PRD) ou en formation (PFS), les interventions mises en œuvre pour répondre aux besoins les plus urgents seront doublées d'une stabilisation structurelle des compétences acquises par les équipes locales.

Dans une démarche basée sur les principes du « learning by doing », les démarches mises en œuvre dans le cadre des interventions ponctuelles seront exploitées au cours de quatre séminaires thématiques et transversaux :

1. Conception et pilotage de projets interdisciplinaires ;
2. Transposition didactique : soutien à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation de dispositifs d'apprentissage axé sur l'expérimentation pratique ;
3. Interface université-mondes professionnels ;
4. Valorisation des résultats de la recherche, en ce compris la communication à destination des professionnels, des décideurs politiques et du grand public.

L'intention est donc bien d'articuler étroitement deux logiques d'intervention : répondre à des besoins urgents et contribuer à l'acquisition et à la consolidation de nouvelles compétences en conception et gestion de programmes de coopération en recherche et en formation (PRD ; PFS).

Le processus d'expérimentation et de stabilisation des compétences acquises dans les quatre domaines identifiés (transposition didactique ; interface université-mondes professionnels ; conception et animation de projets de recherche interdisciplinaire ; valorisation des résultats de la recherche) repose essentiellement sur les engagements individuels. A défaut d'une stabilisation institutionnelle (par exemple, au travers de la constitution d'un service de soutien à la recherche, à la formation et au développement), les résultats engrangés en cours de phasing out risquent de se déliter.

La mise en œuvre du dispositif est envisagée comme suit :

1.- Les tâches les plus urgentes

- Identifier qui, à l'Université d'Oujda, prendra en charge l'animation de l'initiative retenue et qui accompagnera ce coordinateur.
 - A titre d'exemple : qui animera le dispositif relatif aux énergies renouvelables ? Qui assurera une fonction de soutien, coaching et/ou accompagnement à l'échelle locale ?
 - Ligne de conduite : confier la tâche de coordination à un jeune collègue, et celle de soutien, à un collègue plus expérimenté.
 - Au total, constitution de 8 « tandems », sous la responsabilité du PAR local et de l'équipe de coordination locale. Suggestion : on veillera, dans la composition des tandems, à un certain équilibre en termes de genre (d'autant plus qu'une des huit activités est consacrée à cette thématique).
- Transmettre les coordonnées, et un bref CV, des membres des huit tandems au PAR belge.

- Faire parvenir à chacun des tandems susceptibles de prendre en charge l'animation de l'initiative retenue, pour préciser ou repréciser la philosophie générale du PO (voir ci-dessus) et les contours de ce qui fera l'objet d'une attention plus particulière dans l'initiative retenue (voir ci-dessous).

Au sein de chaque tandem, en collaboration étroite avec le PAR local, une première réflexion sur les points essentiels du dispositif sera mise en place.

2.- Un mot d'ordre pour chacune des initiatives locales : passer à l'action !

Dans les huit initiatives locales, l'intervention de collègues belges ne visera pas à « faire des cours » ou à « prendre en charge » des dispositifs, mais à accompagner les activités qui seront mises en place à l'échelle locale. Lorsque l'on passe à l'action, l'erreur est donc possible et elle n'est aucunement condamnable.

Les lignes d'action tracées ci-dessous restent des propositions qui peuvent être discutées. Elles ont été élaborées lors de la mission d'élaboration du cadre logique en mars dernier, sur base des informations disponibles. S'il reste des marges de manœuvre, d'indéniables obstacles subsistent également : les limites budgétaires. Il s'agit donc de cibler au mieux ce qui devrait être fait dans la mesure des moyens disponibles.

Pour le Centre de l'Oriental des Sciences et Technologies de l'Eau, initiative probablement la plus aboutie à l'issue du P3, il s'agira davantage de soutenir la dynamique déjà présente en apportant une réponse aux enjeux de maintenance technique et de valorisation des données. Et plus fondamentalement encore, à tirer parti de l'expérience acquise dans la conception et le pilotage de projets interdisciplinaires.

Dans le dispositif actuel de formation aux énergies renouvelables, on envisagera plus particulièrement la question des travaux pratiques, c'est-à-dire celle de l'organisation didactique des moments de confrontation à une pratique professionnelle. Il s'agirait ici de préparer l'expérimentation et l'acquisition de compétences pratiques, en lien étroit avec le monde professionnel. On y inclura également la question de la formation continue et les liens à tisser avec les entreprises (privées ou publiques) qui sont actives dans le domaine des énergies renouvelables.

Dans le dispositif actuel de formation dans le domaine de l'agroalimentaire, on se centrera sur le versant pratique de la formation, principalement dans le cadre d'un master spécialisé. Plutôt que de faire appel à des interventions de coopérants belges, on mettra en place un dispositif original d'expérimentation et d'acquisition de compétences pratiques, en lien étroit avec le monde professionnel. On y inclura également la question de la formation continue et les liens à tisser avec les acteurs socio-économiques ou politiques qui interviennent dans le domaine de l'agroalimentaire.

Dans le dispositif de formation aux métiers de la logistique et des transports, il s'agira de soutenir la création d'un master professionnel, d'en élaborer l'architecture globale et d'en préciser les éléments constitutifs. On sera particulièrement attentif à l'intégration des compétences pratiques à travers des TP, TD et stages en milieu professionnel, et des savoirs théoriques qui ont été dispensés en licence.

Pour la formation des médecins, il s'agira de soutenir l'approche pédagogique et didactique du versant pratique de la formation. On visera l'acquisition par les formateurs de la Faculté de médecine des aptitudes exigées par l'accompagnement des futurs professionnels sur les lieux de stage ; on pourra dans ce cadre travailler à la mise en place des « pratiques réflexives », c'est-à-dire à organiser ce moment de la formation où le futur professionnel apprend à jeter un regard critique et analytique sur ses premières pratiques professionnelles. Plus largement, on pourra aussi s'interroger sur l'exploitation théorique et méthodologique de la partie pratique de la formation en médecine : élaboration d'une stratégie de gestion des stages en hôpital ; formation des maîtres de stage ; exploitation scientifique des expériences acquises en stage sur base de problématiques récurrentes ; etc.

Remarque : On a également fait état d'importants besoins liés à la gestion du futur CHU (ouverture prévue en juillet 2013). Il serait possible de réorienter les activités vers cet objectif.

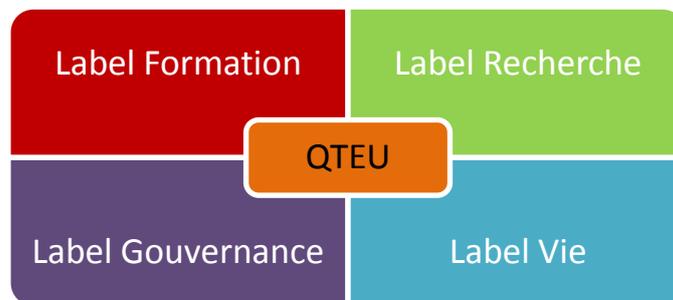
Pour la formation en sciences de l'ingénieur (génie civil), il s'agira de soutenir la rédaction de travaux de doctorat sur des sujets techniques en lien étroit avec l'environnement local (géotechnique, dynamique des structures, matériaux,...) et s'inscrivant dans la perspective d'une collaboration avec des institutions telles que le LPEE (Laboratoire Public d'Essais et d'Etudes). En filigrane du soutien apporté à ces doctorats, on travaillera au montage de partenariats entre l'Université et le secteur public ou le secteur privé (par exemple, à travers la création de pépinières d'entreprises).

Pour le Centre de langues, qui dispose à la fois d'une structure et d'un personnel enseignant qui lui a été affecté, on soutiendra la formation continuée et le recyclage de ces enseignants, sur des points jugés essentiels par les responsables du Centre de langues. Une attention particulière sera également accordée à la création de dispositifs et de supports didactiques (notes de cours, rédaction d'exercices abordés lors de TP ou de TD) permettant l'intégration des apprentissages linguistiques et des apprentissages disciplinaires en première année de licence en vue d'une action commune sur la réussite en premier cycle.

Dans le domaine des études de la migration et des études de genre, il s'agira ici d'apporter un soutien à la mise en œuvre d'un projet interdisciplinaire. Dans un premier temps, on favorisera les échanges entre universitaires, intervenants des mondes professionnels et experts du Nord et du Sud, sur les deux thématiques au cours de deux forums. Dans un deuxième temps, on soutiendra un travail d'investigation destiné à affiner la problématique et le diagnostic : exploitation des données statistiques existantes, collecte de données originales... L'objectif visé est d'amener l'équipe interdisciplinaire qui s'est constituée à rédiger un projet de recherche ou un projet de formation qui sera soumis à un commanditaire ou à des organismes financeurs. En bref, il s'agira d'apprendre à travailler ensemble autour d'un projet de formation et de recherche.

Pour le **Résultat 2**, il s'agit de compléter les services d'accompagnement des enseignants-chercheurs pour qu'il existe un cadre solide dans lequel les interactions avec le monde socio-économique puissent se développer (consultances institutionnelles, innovations, etc.). Le Centre Universitaire pour le Développement de la Région de l'Oriental (CUDRO) et le Centre de l'Oriental des Sciences et Technologies de l'Eau (COSTE) sont ici particulièrement visés.

Pour le **Résultat 3**, plusieurs éléments nouveaux révélés lors d'une mission en mai ont conduit à une reformulation de ses activités. Il faut également tenir compte de la restructuration du GTRD (mai 2013) qui devient un pôle d'experts (Pôle d'Expert Ressource Documentaire - PERD) dont les activités s'intègrent désormais à part entière dans un résultat de l'AI, en l'occurrence pour ce programme le résultat 3. Dorénavant, et particulièrement durant les trois années de phasing out, c'est la labellisation interne qualité qui va piloter les actions futures. Il est apparu que c'est le meilleur moyen d'aboutir dans les sous-résultats : informatique, bibliothèques, qualité, information-orientation-vie étudiante. Le label UMP (Qualité Totale Etablissements UMP) se décompose en quatre sous-labels, chacun correspondant à un projet « qualité » qui consiste à l'UMP en la conception, la mise en place d'un système de gestion, d'amélioration continue et de la qualité respectivement des programmes de formation, de la recherche au sein des établissements, de la gouvernance et de qualité de la vie.



But global du Projet Formation

Le projet lié au Service Général Informatique (SGI) a pour objectif de mettre en place un service qui, sur base des besoins exprimés par les diverses composantes de l'institution et en position d'écoute permanente par rapport à ces besoins, gère les ressources informatiques partagées mises à disposition des diverses composantes de l'institution.

Le projet lié au CIOVE consiste en la conception et la mise en place d'un service général (inter-établissements) d'accueil, d'information et d'accompagnement des étudiants dans le champ de leur orientation d'études et de profession, et de la vie étudiante.

Enfin, un Service de labellisation interne qualité sera créé. Il sera opérationnel et intégré dans les structures, avec mandats et rapports d'activités annuels publiés.

Concernant la création d'un service central de gestion des bibliothèques (SCGBO), ceci ne peut être du ressort exclusif de l'ex-GTRD puisque les bibliothèques seules ne parviendront pas à avoir le poids et l'influence nécessaires à la mise en place d'un service central de gestion. De plus le SCGBO contribuera aux prérogatives du Résultat 3 à savoir le développement d'un espace numérique de travail (ressources catalogue, bases de données bibliographiques et textuelles, portail bibliothèque, etc.), et l'accompagnement des étudiants dans le domaine de

la formation ou des acquisitions documentaires. L'appui du R3 est donc nécessaire pour la mise en place d'une telle structure et en particulier dans ce qui relèvera de la "négociation" avec les autorités.

Certains changements sont à noter au niveau des responsables locaux du Phasing Out. Le Prof. Mohammed EL GADI a dû renoncer à son rôle de P.A.R. local du Résultat 1. C'est le Prof. Mostafa OUJIDI, initialement désigné comme P.A.R. du Résultat 2, qui s'occupera dorénavant du Résultat 1 en collaboration avec le Prof. Jean-François GUILLAUME. Suite à ce changement, le Prof. Noureddine BOUKHATEM a été désigné comme P.A.R. du Résultat 2. Le gestionnaire Rachid CHENNOUF a quitté l'UMP pour d'autres fonctions et a été remplacé par M. Mostapha ELHAFI.

La composition des groupes de pilotage est donc la suivante :

En Belgique	A l'UMP
<u>Équipe de Coordination (E.C.)</u> Coordonnateur académique : Prof. Pierre DEHOMBREUX (UMONS) Gestionnaire : Mme Magaly DUQUESNE (UCL Mons)	<u>Équipe de Coordination (E.C.)</u> Coordonnateur académique : Prof. Brahim HACHT Gestionnaire : M. Mostapha ELHAFI
<u>Pilotes d'Atteinte de Résultats (P.A.R.)</u> R1 : Prof. Jean-François GUILLAUME (ULg) R2 : Prof. Philippe THONART (ULg-GxABT) R3 : M. Jean-Louis MARCHAND (UCL)	<u>Pilotes d'Atteinte de Résultats (P.A.R.)</u> R1 : Prof. Mostapha OUJIDI R2 : Prof. Noureddine BOUKHATEM R3 : Prof. Abdelkader BEZZAZI

3.15.1.2 Durabilité

Un des éléments clés du développement de l'UMP est le renforcement des ressources humaines et le développement de leur motivation pour pouvoir tirer profit des investissements réalisés ou à venir. L'évolution défavorable du rapport des effectifs du personnel académique et de la population étudiante et le manque d'implication des responsables d'établissement sont considérés comme des menaces significatives ([1], page 8).

L'UMP est consciente de la nécessaire évolution de perspective de ses enseignants-chercheurs dans la valorisation de leurs recherches, précisément dans une finalité de durabilité : « Rédiger des projets de recherche, capter des financements, gérer des ressources humaines et financières, traiter des questions de propriété intellectuelle ou de démarche qualité (...), déposer un brevet sont des activités (...) qui demandent des compétences qui vont au-delà des seules compétences scientifiques. Les enseignants-chercheurs, seuls, ne peuvent faire face à tout cela. Ils ont besoin de structures efficaces pour les accompagner tout au long du cycle du projet » ([1], page 13).

En ce qui concerne plus spécifiquement le **Résultat 1**, les activités projetées visent à compléter les compétences locales en matière de conception et de gestion collégiales de projets de recherche et de formation. A l'issue des trois années, les résultats attendus tiennent à la production au sein des huit équipes locales de référence, d'au moins un projet de recherche et/ou de formation : ce projet sera soumis aux organismes de financement les plus pertinents. Si l'on ne peut garantir que chaque projet sera retenu, il convient de mettre en place les conditions requises par la production de projets et surtout de stabiliser le processus collégial au sein des huit équipes locales de référence. Dans ce cadre, l'UMP s'engage à :

- prendre en charge toutes les tâches de gestion académique et financière par le biais de la coordination et des 3 PAR ;
- alimenter régulièrement la rubrique relative à la coopération internationale du site de l'UMP pour tout ce qui concerne nos activités avec la CUD ;
- appuyer le service de coopération de l'UMP à la veille active pour la recherche systématique de sources de financement de projets de recherche conjoints hors CUD ;
- apporter tout le soutien nécessaire pour encourager la participation des collègues de l'UMP engagés dans le travail des huit équipes locales de référence à des réseaux internationaux, notamment Sud-Sud ;
- reconnaître et à officialiser la charge de coordination des équipes locales dans les attributions des enseignants concernés.

Pour le **Résultat 2**, Il est déjà constaté que le corps professoral prend conscience de la nécessité de valoriser la recherche, comme en témoignent les prises de parole spontanées en ce sens lors des séminaires organisés en mai 2013 ; l'action vient donc au bon moment. Cette conscientisation doit être maintenue en s'appuyant sur une structure administrative adéquate, en créant et en mettant en évidence un ou plusieurs exemples de réussite et en sensibilisant les étudiants.

L'entreprenariat est favorisé par l'intégration effective de l'université dans les activités du technopôle. Le CUDRO et l'incubateur de la Cité du Savoir conjugueront et renforceront leurs effets.

Concernant le **Résultat 3**, la mise en place d'un label qualité interne permet la prise en charge de l'amélioration des services par l'ensemble de la communauté universitaire. Les efforts à accomplir seront définis par les acteurs marocains eux-mêmes en se basant sur leur propre référentiel Qualité, au rythme et avec les exigences qu'ils définiront. Les Autorités de l'UMP sont fermement désireuses de soutenir les efforts vers plus de qualité. Enfin, les échanges avec les universités du nord pourront perdurer au-delà des trois ans puisqu'une méthodologie commune de l'amélioration de la qualité aura été mise en place.

Plus généralement, les programmes de type PRD et PFS constitueront d'importantes opportunités pour assurer la durabilité des activités menées. La poursuite des synergies avec les universités belges constituera dès lors un bénéfice attendu des activités menées dans le cadre du programme de phasing out.

L'UMP favorisera l'implication de nombreux partenaires socio-économiques locaux dans la poursuite des projets entrepris : Agence de Développement de l'Oriental, Agence pour la Promotion et le Développement du Nord, ... coordonnés par le Conseil Général. Lors d'une réunion qui s'est tenue à la CUD le 23 avril, M. Allal Mesrar et Mme Corinne Heuss de la DGD ont souligné l'importance de ces acteurs indirects qui se sont rassemblés le 6 mars à Oujda pour tenir un forum. L'UMP doit tirer profit de la dynamique de développement régional actuelle, perçue par elle comme l'opportunité la plus significative, mais aussi comme source d'angoisse dès lors que le milieu socio-économique paraît hermétique ([1]). Le développement de l'agropôle de Berkane, du technopôle voisin de l'aéroport d'Oujda, d'un terminal pétrolier et de la logistique associée à Nador sont autant d'opportunités à saisir.

L'UMP restera attentive à une meilleure identification des partenariats belges en dehors de la CUD : actions de la Commune de Saint-Gilles sur l'agropôle de Berkane, plate-forme Klimos (impact environnemental), ...

L'UMP assurera une veille active pour la recherche systématique de sources de financement de projets de recherche conjoints hors CUD et s'engage à développer sa participation à des réseaux internationaux, notamment dans la perspective de coopérations bilatérales UMP-Sud ou triangulaires UMP-Nord-Sud.

L'engagement des autorités de l'UMP à renforcer les ressources humaines (principalement administratives) afin de pérenniser l'ensemble des structures mises en place dans le cadre de la CUI est essentiel.

3.15.1.3 Suivi/évaluation

Les différentes activités qui vont être mises en place pour atteindre les résultats seront prises en charge soit directement par le PAR compétent pour la réalisation de l'activité, soit par des enseignants-chercheurs ou des administratifs du Nord et Sud compétents. Chaque mission réalisée par un PAR ou un pilote d'activité ou un bénéficiaire d'une formation fera l'objet d'un rapport de mission qui sera transmis aux deux équipes de coordination et au secrétariat de la CUD. L'analyse de ce rapport permettra de voir si l'activité s'est bien déroulée ou si elle nécessite un complément.

Les groupes de pilotage local et belge prévoient de se réunir au minimum 2 fois par an de manière séparée. L'Équipe de Coordination locale participera à certaines réunions du groupe de pilotage belge et vice-versa. Dans la mesure du possible, les réunions des groupes de pilotage pourront se faire quand des représentants belges et locaux seront présents au Maroc ou en Belgique. Chaque réunion fera l'objet d'un procès-verbal qui sera transmis à l'autre groupe de pilotage.

Enfin, chaque année le programme fera l'objet d'un rapport annuel rédigé par le Groupe de pilotage local avec l'appui du groupe de pilotage belge.

Lors de la mission annuelle de coordination, le point sera fait en présence de la Présidence et des responsables d'établissement. Les contacts périodiques entre la Présidence et le coordinateur sont souhaités.

3.15.1.4 Cadre logique détaillé

UMP	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Permettre à l'Université Mohammed Premier de participer pleinement à l'Initiative Nationale de Développement Humain à travers une formation de qualité, une recherche ciblée et des services à la société adaptés.			
OS	Renforcer les capacités de l'Université Mohammed Premier à agir pour le développement du Maroc Oriental à travers la formation de formateurs, la valorisation des résultats de la recherche et une meilleure interaction entre les étudiants, enseignants et l'administration.	<p>En début de projet, dans la liste ci-dessous, ceux qui sont immédiatement disponibles,</p> <p>et en fin de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'étudiants titulaires d'un baccalauréat dans la région de l'Oriental et inscrits à l'UMP (ou qui poursuivent dans l'ES dans l'Oriental) - Nombre de primo-inscrits - Nombre total d'étudiants (par faculté) - Nombre de diplômés - Effectif du personnel enseignant - Effectif du personnel de l'UMP dont l'affectation est directement liée à un service en charge de l'information, de l'orientation ou de l'insertion professionnelle - Effectif du personnel de l'UMP dont la fonction principale est liée à l'information, l'administration et la valorisation de la recherche - Volume des activités de formation et de prestations de service sur le technopôle d'Oujda - Volume des activités de formation et de prestations de service sur l'agropôle de Berkhane - Volume des prestations de recherche et de services au bénéfice des entreprises de l'Oriental - Nombre d'enseignants chercheurs disposant d'un doctorat ; - Nombre d'enseignants chercheurs ayant bénéficié d'une formation continue dans l'année ; - Nombre de publications dans des revues internationales ; - Volume de ressources financières issues de prestations institutionnelles ; - Un mécanisme d'évaluation des enseignements et/ou des enseignants est mis en place. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport annuel d'activité ; - Etude de satisfaction, à réaliser en début et en fin de projet ; - Rapport annuel de l'administration de la recherche de la Présidence ; - Base de données du CUDRO ; 	<p>Hypothèses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'UMP se voit attribuer des moyens qui restent à la mesure de sa croissance - Le dynamisme économique régional et national reste favorable ; - les autorités de l'UMP continuent de soutenir le projet en dégageant notamment les ressources humaines nécessaires.
R1	Les compétences des personnels administratifs et enseignants sont pérennisées et adaptées aux besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'équipes disciplinaires stabilisées (c'est-à-dire dont l'existence a été reconnue par les autorités universitaires locales) parmi les huit domaines locaux de 	Enquête qualitative à mener auprès des doyens.	Condition : L'UMP dispose de moyens suffisants pour stabiliser le

	de l'université.	référence, et nombre de participants engagés dans les travaux des équipes locales ; - Nombre de projets de recherche en développement rédigés par les huit équipes locales de référence et introduits pour financement auprès d'organismes nationaux et/ou internationaux ; - Nombre de projets de formation rédigés par les huit équipes locales de référence et introduits pour financement auprès d'organismes nationaux et/ou internationaux ; - Nombre d'initiatives mises en place en vue de favoriser le rapprochement entre l'Université et l'environnement socioprofessionnel local (par exemple : forum ou séminaire thématiques ; activités de formation continuée ; etc.) par les huit équipes locales de référence.		travail des 8 équipes locales de référence.
	1.1 Réaliser un séminaire thématique consacré au pilotage de projet (+ réunions de travail en équipe). 1.2 Réaliser un séminaire thématique (5 journées) consacré à la transposition et à l'expérimentation didactique, en ce compris un suivi des prestations en situation réelle. 1.3 Compléter la formation pédagogique en formant les professeurs de médecine à l'encadrement de stages pratiques au CHU (sur les 3 ans) (quatre stages de recyclage d'un mois pour des professeurs de médecine). 1.4 Renforcer et compléter les compétences techniques du COSTE (un stage de recyclage d'un mois pour un technicien COSTE, en année 1). 1.5 Suivi-encadrement des doctorants en cotutelle (en génie civil) (sur les 3 ans) (quatre bourses de doctorat d'un mois, doctorants en sciences de l'ingénieur). 1.6 Organisation de deux forums d'une journée, consacrés à la migration et au genre. 1.7 Organiser des séjours d'information et formation (neuf missions SN de 15 jours pour les coordinateurs des activités : prise de contact avec les initiatives prises par les universités francophones autour des 4 domaines de compétences (transposition didactique, interface université-monde professionnel, conception et animation de projets de recherche interdisciplinaire, valorisation des résultats de la recherche). 1.8 Organisation d'un séminaire thématique consacré à l'interface Université-mondes professionnels et à la valorisation des résultats de la recherche (+ réunions de	Existence du rapport de synthèse et d'évaluation du séminaire, des listes de présence et des procès-verbaux des réunions de travail en équipe Existence du rapport de synthèse et d'évaluation du séminaire, du rapport de synthèse et d'évaluation et des listes de présence Existence des rapports de stage Existence des rapports de stage Existence des rapports de stage Comptes rendus des forums ; rapports de mission Rapports de mission Programme du séminaire, rapport de synthèse et d'évaluation du séminaire, listes de présence, procès-verbaux des réunions de travail en équipe	Cellule de coordination du projet Cellule de coordination du projet Cellule de coordination du projet Cellule de coordination du projet Cellule de coordination du projet Rapports de mission	Le processus d'expérimentation et de stabilisation des compétences acquises dans les quatre domaines identifiés (transposition didactique ; interface université monde professionnel ; conception et animation de projets de recherche interdisciplinaire ; valorisation des résultats de la recherche) repose essentiellement sur les engagements individuels. A défaut d'une stabilisation institutionnelle (par exemple, au travers de la constitution d'un service de soutien à la recherche, à la formation et au développement), les résultats engrangés en cours de <i>phasing-out</i> risquent de se déliter.

	<p>travail)</p> <p>1.9 Organisation d'une journée d'études à destination du monde professionnel (COSTE)</p> <p>1.10 Réaliser deux recherches-diagnostic (soutien à deux dispositifs de recherche-diagnostic (phénomènes migratoires ; gender)</p> <p>1.11 Réalisation d'un séminaire de bilan et de formulation des recommandations</p> <p>1.12 Répondre en partenariat à deux appels d'offres</p>	<p>Actes de la journée d'études</p> <p>Publication de deux rapports de recherche</p> <p>Programme du séminaire, rapport de synthèse et d'évaluation, listes de présence, rapport de synthèse et de recommandations</p> <p>Nombre de dossiers de réponse à des appels à projet (national ou international, CUD ou hors CUD)</p>	<p>Cellule de coordination du projet</p> <p>Journaux</p> <p>Cellule de coordination du projet</p> <p>Cellule de coordination du projet</p>	
R2	L'impact de l'UMP sur le tissu socio-économique est renforcé grâce à des structures de valorisation solides, aptes à répondre aux opportunités régionales et nationales.	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution annuelle de l'activité du CUDRO (formation, séminaires, projets); - Évolution annuelle de l'activité du COSTE ; - Volume d'activité de prestations de service réalisées pour des entreprises ou institutions régionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Base de données du CUDRO ; - Base de données du COSTE. 	La situation économique régionale se maintient.
	<p>2.1 Appui à l'incubateur de la Cité du Savoir</p> <p>2.1.1 Organisation de Doctoriales (semaine d'étude par groupe pour la création d'entreprises) et d'un concours de l'innovation ; stimuler la création d'entreprises par les professeurs et les diplômés</p> <p>2.1.2 Rédaction d'un catalogue des prestations de services et des compétences, y compris un site web (à finaliser)</p> <p>2.2 Répondre aux besoins du tissu socioéconomique en matière de formation notamment continuée : formaliser l'offre de service du CUDRO dans le domaine de la formation continuée (dépliants, communication, plan des cours...)</p> <p>2.3 Accompagnement de la recherche vers une valorisation socioéconomique : compléter le processus de valorisation des projets issus de la recherche de l'UMP</p> <p>2.4 Structuration administrative du LACQ en fondation : Rédiger les statuts administratifs du LACQ en fondation</p> <p>2.5 Renforcement du positionnement interne du CUDRO : structuration administrative (RH et fonctionnement) ; missions de coordination</p> <p>2.6 Organiser les Journées de l'innovation en 2014, 2015, 2016</p> <p>2.7 Conclure le processus de transformation des résultats de la recherche en produit industriel : aide technique à l'innovation (cas du distillateur et des produits initiés dans les différentes activités précédentes)</p>	<p>Lettres aux lauréats du concours de l'innovation ;</p> <p>Compte rendu des Doctoriales</p> <p>Listes de présence</p> <p>Nombre d'entrées dans le catalogue</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de programmes de formations pour lequel le CUDRO est intervenu ; - Nombre de contrats R&D entre l'université et le monde socioéconomique <p>Nombre de projets issus de la recherche valorisés (création d'entreprise, dépôt de brevet)</p> <p>Les statuts du LACQ sont rédigés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de permanents engagés - Existence des rapports de mission de coordination <p>Existence des listes de présence</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre et qualité des participants ; - Nombre d'opérations techniques réalisées ; produits valorisés ; statut juridique des entreprises 	<p>Cellule de coordination du projet, site web</p> <p>Cellule de coordination du projet, site web</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documents internes CUDRO - Contrats signés (doc interne au CUDRO) <p>Documents internes CUDRO</p> <p>Cellule de coordination du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Service RH de l'UMP - Cellule de coordination du projet <p>Cellule de coordination du projet</p> <p>Cellule de coordination du projet</p>	<p>Condition : Ressources humaines disponibles et qualifiées (pour l'ensemble)</p> <p>Condition préalable : au moins un engagement à temps plein</p> <p>Hypothèse : Soutien de la présidence</p> <p>Risque : L'université n'engage pas de personnel administratif</p>
R3	Dans un esprit de démarche et de culture qualité, afin de viser un principe de gouvernance global et intégré	Création et existence du Service de labellisation interne qualité : service opérationnel et intégré dans les structures,	- Procès-verbaux du Conseil de l'université ;	- Approbation et soutien par le Conseil de l'UMP pour les

	<p>s'appuyant sur le référentiel qualité de l'UMP, l'administration de l'UMP met en place des structures pérennes et opérationnelles, en particulier dans</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'appui informatique à l'Institution dans ses différentes missions au travers d'un service général informatique performant ; - le renforcement de la gestion des bibliothèques venant en appui à la formation et à la recherche ; - la création d'une labellisation interne qualité ; - l'accompagnement de l'étudiant : information et aide à l'orientation, vie étudiante. 	<p>avec mandats et rapports d'activités annuels publiés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des Conseils d'établissement. 	<p>phases-clés de cette activité ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accord formel des Conseils des Etablissements.
	<p><i>3.1 Renforcement de l'appui informatique à l'institution dans ses différentes missions</i></p> <p><i>3.1.1. Déploiement d'un Service Général Informatique (SGI)</i></p> <p><i>3.1.2. Gestion de l'infrastructure réseau</i></p> <p><i>3.1.3. Gestion de l'infrastructure serveurs</i></p> <p><i>3.1.4. Déploiement d'un portail central d'accès aux services informatiques</i></p> <p><i>3.1.5. Informatisation centralisée de la gestion des études et des étudiants généralisée à tous les établissements</i></p> <p><i>3.1.6. Déploiement d'une plateforme pédagogique</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de postes prévus effectivement pourvus - Niveau de satisfaction des utilisateurs - Bande passante disponible - Niveau de satisfaction des utilisateurs - Nombre de serveurs opérationnels - Temps de réponse moyen - Stockage mémoire disponible - Niveau de satisfaction des utilisateurs - Nombre d'utilisateurs connectés au portail - Niveau de satisfaction des utilisateurs - Organisation et catalogue des formations - Nombre d'étudiants délibérés au moyen de l'outil informatique - Niveau de satisfaction des utilisateurs - Nombre de cours disponibles sur la plateforme 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'exploitation SGI - Enquêtes de satisfaction des utilisateurs 	<p>Hypothèses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un personnel SGI attentif aux besoins des utilisateurs dans chaque établissement - Implication des chefs d'établissement et des enseignants <p>Risque :</p> <p>Absence de personnel qualifié</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condition préalable : - Mise à niveau du réseau - Risque : <p>Défaillance du fournisseur d'accès à Internet</p> <p>Condition préalable :</p> <p>Mise à niveau des serveurs</p> <p>Risque :</p> <p>Hétérogénéité des outils logiciels choisis</p> <p>Hypothèses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implication des chefs d'établissements <p>Risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pérennité du système Apogée <p>Hypothèses :</p>

	<p><i>(apprentissage en ligne, travail collaboratif et réseau social interne) au bénéfice de tous les établissements</i></p> <p><i>3.1.7. Déploiement d'un outil central de gestion des bibliothèques au bénéfice de tous les établissements</i></p> <p><i>3.1.8. Déploiement d'un dépôt institutionnel (voir aussi 3.2.8) et interfaçage avec la plateforme d'e-learning et l'outil de gestion des bibliothèques</i></p> <p>3.2 <i>Mise en place d'une structure de gestion centrale des bibliothèques chapeautant les bibliothèques des établissements (Coordination, gestion centralisée de la formation du personnel, politique d'acquisition + cohérente, acquisition/mise à disposition de ressources électroniques, communication, visibilité des services offerts, etc.)</i></p> <p><i>3.2.1 Renforcement et développement du catalogue commun des bibliothèques de l'UMP (Traitement des fonds et bibliothèques non informatisées. Correction de notices existantes. Développement de l'interface de recherche et interface graphique)</i></p> <p><i>3.2.2 Mise à disposition de ressources documentaires électroniques (acquisition de ressources électroniques de référence).</i></p> <p><i>3.2.3 Aides et conseils et orientation des usagers (formation des fonctionnaires à l'accueil et orientation des usagers).</i></p> <p><i>3.2.4 Formation à l'utilisation des bibliothèques (Dépliants, affiches, plan de bibliothèques (2D, 3D), capsules, screencast)</i></p> <p><i>3.2.5 Formation en méthodologie de recherche documentaire (Formation de formateurs)</i></p> <p><i>3.2.6 Accès à des ressources numériques spécialisées (Sélection et mise à disposition de ressources électroniques open source pour les différentes bibliothèques de l'UMP. (procédure administrative comprise)</i></p> <p><i>3.2.7 Formation à l'écriture scientifique</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'enseignants formés à l'utilisation de la plateforme - Niveau d'usage de la plateforme par les étudiants, les enseignants et les autres membres du personnel - Niveau de satisfaction des utilisateurs <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'ouvrages recensés - Nombre de ressources accessibles en ligne - Nombre d'utilisateurs formés - Nombre de connexions au système par établissement - Niveau de satisfaction des utilisateurs <ul style="list-style-type: none"> - Dépôt opérationnel - Nombre de dépôts effectués <p>Service central de gestion des bibliothèques opérationnel (composition et mandat disponible, rapport d'activités)</p> <p>Accès public au catalogue – Catalogue en ligne et fonctionnel</p> <p>Nombre des ressources accessibles depuis le catalogue</p> <p>Registre des demandes formulées</p> <p>Nombre de séances, nombre de supports d'information (papier et virtuel)</p> <p>Nombre de séances de formation et nombre d'inscrits</p> <p>Nombre de ressources disponibles</p> <p>Nombre de séances de formation et nombre d'inscrits</p>	<p>Postes et fonctions créés</p> <p>Adresse URL Stat. d'utilisation du catalogue</p> <p>Le catalogue accessible en ligne (internet)</p> <p>Registre</p> <p>Dépliants, affiches, plan de bibliothèques, capsules, screencast</p> <p>Statistiques d'utilisation des ressources électronique. Questionnaire d'évaluation</p> <p>Portail bibliothèque</p> <p>Qualité des références dans les articles et travaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication des enseignants - Equipement informatique des étudiants <p>Hypothèse : Implication des enseignants</p> <p>Accord du Conseil de l'UMP et des Doyens</p> <p>Formation des fonctionnaires. Collaboration entre bibliothécaires et informaticiens.</p> <p>Informatistes chargés de veille documentaire</p> <p>Pérennisation du personnel (fonctionnaire) dans leur fonction. Formalisation, intégration de séances de formation dans des cours. Outils de recherche documentaires disponibles (bases de données). Bonne exécution et suivi des procédures administratives requises.</p> <p>Bases de données disponibles et accessibles</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>3.2.8 Dépôt institutionnel (répertoire institutionnel de toute la production scientifique de l'UMP - voir faisabilité avec RA 3.1)</p> <p>3.3 Création d'un service de labellisation interne qualité</p> <p>3.3.1 Création d'un système interne de labellisation</p> <p>3.3.2 Coaching des membres du service labellisation interne qualité</p> <p>3.3.3 Plan d'engagement pluriannuel des établissements dans l'obtention des Labels Qualité</p> <p>3.3.4 Procédure de gestion du suivi de recommandations formulées par les experts à l'issue du processus de labellisation</p> <p>3.3.5 Mentorat des Responsables Institutionnels pour déploiement de la démarche qualité via les labels</p> <p>3.4 Accueil et accompagnement des (futurs) étudiants : information, aide à l'orientation, préoccupation de la préparation et du suivi des lauréats, vie étudiante.</p>	<p>Répertoire opérationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Référentiel d'évaluation avalisé, exploitant le référentiel qualité - Couverture du CIOVE, du SGI et de BIB par le référentiel d'évaluation - Existence des 4 labels créés (label Formation, Label Recherche, label Gouvernance, Label Vie) - Procédures et démarches associées définies - Expériences pilotes - Site web de référence - Plaquette du système et service de labellisation <p>Formation de tous les membres du service</p> <p>Nombre / % d'établissements figurant dans le plan pluriannuel</p> <p>Plan de suivi par établissement évalué</p> <ul style="list-style-type: none"> - Listing et Agenda des contacts - Désignation d'un coordonnateur qualité par établissement <p>Liens avec le référentiel qualité : plus de 16 pages concernent l'accueil et l'accompagnement des étudiants.</p>	<p>Nombre de documents référencés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseil université (validations) - Rapports d'activités - Documentation : Mise au point de la procédure d'obtention du label, procédure et protocole des audits externes (visites d'experts), procédure d'exploitation et de suivi des recommandations des experts, formalisation de l'attribution du label <p>Rapports de missions</p> <p>PV Conseil, (conseils établissements)</p> <p>Dossiers de labellisation des établissements</p> <p>Rapport d'activités du service labellisation</p> <p>Missions CioVe intégrées dans les missions UMP (conseil université, organigramme)</p>	<p>Appui du RA 3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mandats octroyés à la cellule qualité pour porter la démarche labellisation + place dans l'organigramme de l'université (service labellisation interne qualité) - Référentiel qualité avalisé - Référentiels évaluations et démarches labellisation avalisés - Un ou deux établissements labellisés Label Formation pour fin 2014 - Désignation des membres du service : mandats octroyés (service labellisation interne qualité) - Ensemble des outils et procédures maîtrisés par les membres du service labellisation interne qualité <p>Chefs d'établissement formés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visites effectuées par experts extérieurs à l'UMP - Financement octroyé pour supporter les frais de visite des experts - Incitants et directives institutionnel - Attribution formelle des rôles et responsabilités des parties prenantes. - Engagement des autorités de l'UMP - Mise en place d'un personnel motivé et
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>3.4.1 : <i>Formuler une vision, une stratégie, des actions structurées pour le CioVe. Professionnaliser le service dans ses missions et prestations pour les étudiants et futurs étudiants en matière d'information, d'aide à l'orientation, d'accompagnement psychologique et de préparation à l'insertion professionnelle. Plus particulièrement, contribuer à la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur et de la réussite des études supérieures</i></p> <p>3.4.1.1. : <i>Définir des fonctions de base du service (accueil, information, aide à l'orientation, accompagnement psychosocial) et les actions : entretien individuel, actions collectives, production de documentation, gestion documentaire, suivi des lauréats.</i></p> <p>3.4.1.2. : <i>poursuivre l'implémentation de GRINSA et compléter par des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle</i></p> <p>3.4.1.3. : <i>développer les offres de stages, leur préparation et leur suivi.</i></p> <p>3.4.1.4. <i>Rédiger annuellement un rapport « bilan et perspectives».</i></p> <p>3.4.1.5. <i>Porter une attention particulière aux étudiants distants géographiquement</i></p> <p>3.4.2 : <i>Mettre en place un système de communication de l'information - création de réseaux ;</i> <i>Horizontale : entre établissements, antennes (Nador et El Hoceima) et le CioVe ;</i> <i>Verticale : entre le CioVe et les différents niveaux de décision de l'UMP ;</i> <i>Transversale : entre l'université et les lycées, le monde socio-économique, les services régionaux.</i> <i>Mettre en place une cellule de coordination</i></p> <p>3.4.3 : <i>Le personnel est nommé et attaché au CioVe. Les compétences acquises ou à acquérir sont décrites.</i> <i>Mise en place de séminaires de formation et d'évaluation de qualité des activités du CioVe : missions Sud/Sud (transfert d'expertises), Nord/Sud, Sud/Nord.</i></p> <p>3.4.4 : <i>Soutenir la dynamique de vie étudiante,</i></p>	<p>Une cellule de coordination rassemblant les pilotes de chaque réseau est mise en place en vue de définir les périmètres de travail de chaque réseau.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de RH dédié au CioVe - Profils de compétences établis. - Personnel recruté - Formations suivies - Bilan de compétences réalisé <p>- Nombre d'activités mises en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports qualitatifs et quantitatifs produits par le CioVe (formulaire à créer) - Enquête de satisfaction - Appréciation des directeurs de Lycées - Appréciation des entreprises, des associations professionnelles <ul style="list-style-type: none"> - Rapports des réseaux - Nombres de réunions, CR - Evaluation par les membres du réseau - Développement professionnel des membres du réseau <p>Documents validés par le service des RH ou par un comité mixte de professionnels</p> <p>Evaluation par un comité mixte</p>	<p>qualifié au CioVe.</p> <p>Risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - crainte de perte d'autonomie de la part des établissements. Peur de l'inconnu « on sait ce qu'on a ; on ne voit pas la valeur ajoutée d'un service commun que l'on ne connaît pas». <p>Remède :</p> <p>clarifier les missions du service général et celles des établissements en matière d'information, d'aide à l'orientation, d'accompagnement des étudiants, d'aide à l'insertion professionnelle.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><i>(ateliers, clubs, associations). Mettre en place une structure d'appui aux activités.</i></p> <p><i>3.4.5. Scolarité : harmoniser les procédures administratives d'admission dans tous les établissements de l'UMP Coordonner le travail du personnel d'accueil dans les établissements et au CioVe. Former en commun le personnel d'accueil. Nommer un pilote pour mener ce processus A faire en lien avec le SGI : Harmoniser les outils informatiques pour la récolte de données du futur étudiant et du parcours étudiant. Etablir des liens avec les activités étudiantes Adapter GRINSA à l'échelle locale.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de participants - Degré de satisfaction des participants - Implication des étudiants dans l'organisation des activités - Evaluation des objectifs poursuivis - Rapport d'activité du responsable de la structure d'appui <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunions personnel administratif inter-établissements - Rapport de comparaison des méthodes et des besoins respectifs - Nombre d'interventions, études de cas formation suivies. - Nomination d'un pilote 	<p>personnel UMP et représentants étudiants</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	--

3.15.1.5 Budget détaillé pour 2014

BUDGET TOTAL	UMP	R1	R2	R3	COORD	TOTAL
	BUDGET 2014 en EUR					
	B.INVESTISSEMENT	16.000,00	0,00	11.850,00	0,00	27.850,00
	C.FONCTIONNEMENT	4.000,00	22.500,00	23.500,00	0,00	50.000,00
	D.PERSONNEL	0,00	7.800,00	5.000,00	0,00	12.800,00
	E.BOURSES	44.635,90	15.111,60	0,00	0,00	59.747,50
	F.DEPLACEMENT	8.250,00	6.600,00	15.950,00	1.100,00	31.900,00
	G.SEJOUR	15.699,00	14.730,00	30.460,00	0,00	60.889,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	88.584,90	66.741,60	86.760,00	1.100,00	243.186,50
					FA max 10%	24.318,65
					TOTAL TC	267.505,15
					TOTAL DISPO	262.641,42

BUDGET BELGE		Belgique	Belgique	Belgique	Belgique	Belgique
		B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	1.500,00	0,00
	C.FONCTIONNEMENT	0,00	6.000,00	10.500,00	0,00	16.500,00
	D.PERSONNEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	E.BOURSES	39.685,90	14.011,60	0,00	0,00	53.697,50
	F.DEPLACEMENT	6.600,00	4.400,00	7.150,00	0,00	18.150,00
	G.SEJOUR	14.715,00	14.730,00	30.460,00	0,00	59.905,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	61.000,90	39.141,60	49.610,00	0,00	149.752,50
					FA 2 %	4.863,73
					TOTAL BEL	154.616,23

BUDGET LOCAL		Local	Local	Local	Local	Local
		B.INVESTISSEMENT	16.000,00	0,00	10.350,00	0,00
	C.FONCTIONNEMENT	4.000,00	16.500,00	13.000,00	0,00	33.500,00
	D.PERSONNEL	0,00	7.800,00	5.000,00	0,00	12.800,00
	E.BOURSES	4.950,00	1.100,00	0,00	0,00	6.050,00
	F.DEPLACEMENT	1.650,00	2.200,00	8.800,00	1.100,00	13.750,00
	G.SEJOUR	984,00	0,00	0,00	0,00	984,00
	H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	27.584,00	27.600,00	37.150,00	1.100,00	93.434,00
					FA max 8%	19.454,92
					TOTAL LOC	112.888,92

4 LES LIGNES TRANSVERSALES

4.1 LE FONDS DE RÉSERVE COMMUN

Dans le cadre de l'instrument d'Appui institutionnel, le **Fonds de réserve commun (FRC)** est un **mécanisme de réallocation budgétaire annuel** qui permet de répondre à des **besoins supplémentaires** éventuellement identifiés par l'un ou par l'autre partenariat. Il fonctionne sur la base d'une réserve alimentée par les reliquats dégagés soit en début d'année par les masses non affectées, soit par certains des groupes de pilotage à l'occasion d'une **révision programmatique et donc budgétaire** de l'ensemble des activités qui constituent le partenariat d'AI.

Cette révision permet :

- d'**adapter les programmes d'activités et**, par conséquent, **les budgets** à la réalité des dépenses et des activités effectivement réalisées ;
- de **programmer ou de réorienter** certaines actions non réalisées ou non programmées au vu des besoins réels tels qu'ils apparaissent à mi-parcours.

Ensuite, elle permet :

- de procéder à des **réallocations budgétaires au sein de chaque partenariat** ;
- de procéder à des **réallocations budgétaires entre les partenariats** par l'intermédiaire du Fonds de réserve commun.

Le mécanisme du FRC s'appuie sur un **principe de solidarité** entre les activités d'un même partenariat et entre partenariats pour une meilleure répartition des budgets de manière à **éviter la sous utilisation** des fonds et augmenter de la sorte les **taux d'exécution** des budgets.

Pourquoi une réserve pour le FRC en 2014 ?

Les formulations des Appuis institutionnels **et leur budgétisation ont été préparées puis réalisées dans la perspective de l'application de la « Nouvelle Stratégie Sud »** décidée en 2010. Celle-ci prévoyait, notamment, une nouvelle répartition du budget Sud entre les Appuis institutionnels (AI) et les Projets par appel (PRD, PFS) avec pour conséquence une diminution du budget réservé aux AI. Le contexte politique et budgétaire ayant changé depuis 2010, ces nouvelles modalités budgétaires ont été repoussées et un budget identique à celui de 2013 nous a, récemment, été imposé pour l'année 2014 alors que l'exercice de budgétisation des partenariats venait à peine d'aboutir. Dans ce contexte, une **provision importante** est inscrite dans le budget 2014 pour alimenter le Fonds de réserve commun et **qui sera répartie et affectée à mi-parcours entre les différents Appuis institutionnels** (selon une clé de répartition encore à définir) **en fonction des besoins réels tels qu'ils apparaîtront après 6 mois de fonctionnement.**

Budget : 862.822,18 €

4.2 PROVISION « PERD » POUR L'UB ET LE CEDESURK

Au moment de la rédaction de ce programme, le volet « appui aux ressources documentaires » mis en œuvre par le « Pôle d'experts en ressources documentaires » (PERD) est en cours de formulation pour les 2 partenariats suivants :

- L'Université du Burundi (UB)
- Le Centre de documentation de l'enseignement universitaire, supérieur et de la recherche à Kinshasa (CEDESURK), RD Congo

C'est pourquoi, le **budget complémentaire** prévu pour les « **ressources documentaires** » n'a pas encore été intégré aux budgets de ces 2 partenariats et ventilé. Il le sera au moment de la révision budgétaire à mi-parcours.

La réserve budgétaire se répartit comme suit :

- UB -> 40.000 €
- CEDESURK -> 45.000 €
- TOTAL = 85.000 €**

Budget : 85.000 €

4.3 RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE GESTION DES INSTITUTIONS : SESSION DE RÉVISION ET D'APPROPRIATION DU VADE-MECUM

À l'occasion du nouveau programme d'Appui institutionnel, une révision du vade-mecum s'impose en vue de sa simplification et de son harmonisation avec les procédures en vigueur dans les autres programmes Sud de la CUD amenés bientôt (2017 ?) à être intégrés dans un programme unique.

Cette ligne budgétaire, destinée à renforcer les capacités de gestion des partenaires, sera réservée à l'organisation, en 2014, d'une session de « **révision et d'appropriation du vade-mecum** » par les équipes de coordination des Appuis institutionnels.

Afin d'impliquer les équipes de coordination des Appuis institutionnels dans ce processus, le CIUF-CUD propose d'organiser, au cours de cette session, des ateliers ciblés organisés autour de modules thématiques (ex. gestion financière, gestion des bourses, programmes et rapports, ...) au cours desquels les propositions du Secrétariat de la CUD pour simplifier/clarifier/améliorer les modalités de gestion administrative et financière seraient discutées, amendées puis validées par les participants. Ce processus participatif permettrait de tenir compte de l'expérience des acteurs de terrains pour la simplification/clarification des procédures et de progresser dans la construction d'un langage commun et dans la recherche de solutions communes.

Budget : 150.000 €

4.4 FINANCEMENT D'ÉTUDES SUR DES STRATÉGIES DE COOPÉRATION

La DGD a récemment émis le souhait de voir les acteurs de la coopération non gouvernementale expliciter dans leurs programmations stratégiques pluriannuelles la manière dont ils intègrent ou entendent intégrer plusieurs dimensions transversales (genre, environnement, bonne gouvernance,...).

L'année 2014 pourra être mise à profit pour **développer une vision, des stratégies et des outils d'aide à la décision ou à l'opérationnalisation** en matière de coopération sur quelques thématiques clés du développement.

4.4.1 Étude sur les universités africaines subsahariennes

Le CIUF-CUD propose de financer une étude exploratoire des universités africaines subsahariennes.

Cet observatoire aurait pour objet d'explorer les initiatives et les innovations de certaines universités africaines en matière de développement.

Cette étude serait volontairement limitée dans un premier temps à l'Afrique subsaharienne.

L'étude exploratoire serait coordonnée à partir d'un centre de recherche en Belgique et suivie par un comité scientifique interdisciplinaire et international de suivi qui associerait en outre des universitaires africains (es) issu (es) d'institutions avec lesquelles la CUD entretient d'étroits rapports et des universités belges. Cependant l'étude exploratoire porterait aussi sur des institutions africaines qui nous sont moins familières. En effet, les partenariats de la CUD (y compris les PRD et PFS) étant très concentrés sur quelques institutions, nous ne connaissons finalement que peu de choses sur les initiatives universitaires en rapport avec le développement des sociétés dans la plupart des pays africains. Le champ universitaire africain est non seulement en croissance "démographique" explosive mais on y perçoit des développements très rapides en termes de mobilisation du secteur privé, de PPP ou de recherche et transfert de connaissance ou encore d'enseignement à distance...

Deux niveaux peuvent être envisagés

- Les organisations internes des institutions par rapport au développement et la coopération
- Les programmes ou actions mixtes entrepris en partenariat par ces institutions en rapport au développement et la coopération

Seraient identifiés des éléments remarquables parmi des initiatives récentes. Celles-ci peuvent émaner :

- D'universités ou institutions d'enseignement supérieur.
- De réseaux universitaires africains, ou internationaux de coopération scientifique et/ ou éducative (niveau supérieur).
- De programmes soutenus par des agences de coopération au développement, des collaborations avec des organismes multilatéraux ou organisations des sociétés civiles.
- De centres de recherches liés aux universités

Des éléments relatifs à la formation, à la recherche en rapport avec le développement des sociétés et, bien entendu, à ce que nous appelons service à la collectivité seraient examinés.

Besoins (à préciser)

- ressources humaines coordination
- Ressources humaines ponctuelles dans quelques institutions identifiées en première partie de la recherche
- Petit investissement
- Fonctionnement et production locale des infos
- 4 ou 5 missions de terrain d'une personne
- Fonctionnement/déplacements de base en Belgique.

Budget : 250.000 €

4.4.2 Étude sur la définition et l'utilisation d'IOV spécifiques aux pratiques universitaires

Le CIUF-CUD exige, pour chacun de ses Appuis institutionnels, l'élaboration d'un cadre logique reprenant une série d'**indicateurs objectivement vérifiables** (IOV). Ceux-ci doivent permettre de mesurer les progrès réalisés dans le cadre de l'initiative, en fonction des résultats attendus qui en ont été définis. On constate néanmoins que, dans la majorité des cas, **les indicateurs sont peu voire non exploitables**. Ils sont effectivement trop vaguement définis, non quantifiables, ou manquent d'une *baseline* bien établie. Dans d'autres cas, on ne se donne tout simplement pas les moyens de mesurer les progrès réalisés.

Une large réflexion doit dès lors être menée quant à la manière de définir des **d'indicateurs crédibles, utiles et utilisables pour la coopération universitaire** et leur **usage en termes de programmation, de suivi, d'aide à la décision, d'évaluation** et de **rapportage**.

Le CIUF-CUD propose dès lors d'initier une étude sur la mesure d'impact des pratiques (de coopérations) universitaires avec l'objectif d'aboutir à l'élaboration d'un **guide pratique** contenant des **principes directeurs et des éléments concrets** - directement transposables d'un partenariat à l'autre pour les mêmes disciplines et dans un contexte comparable - pour aider à la **définition et à l'utilisation d'IOV quantitatifs et qualitatifs spécifiques aux différentes activités d'une université**.

Budget : 80.000 €

4.4.3 Étude sur une stratégie « genre »

Le CIUF entend poursuivre proactivement les efforts d'intégration transversale de la dimension hommes-femmes dans les activités de coopération universitaire. La **note stratégique** « Égalité des droits et des chances entre les femmes et les hommes » de la DGD (mai 2002)¹⁹ et les recommandations à venir de l'**évaluation « Genre et Développement dans la Coopération belge »** du Service de l'Évaluation spéciale fixent le cadre dans lequel le CIUF apportera cette contribution.

¹⁹ http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/note_strategie_gender_tcm313-65610.pdf

Les options stratégiques dans ce domaine vont de la mise en place et de l'observation de **mesures ponctuelles** à la définition et à l'application d'une **approche intégrée** de l'égalité homme-femme et de *l'empowerment* de la femme (*gender mainstreaming*). Quelle que soit l'ampleur des modalités retenues, l'expérience montre que la mise en place, l'observation effective et l'efficacité des mesures sont complexes. Certains secteurs, par exemple, y sont a priori plus sensibles que d'autres. L'environnement dans lequel les mesures sont instaurées peut aussi se révéler favorable ou défavorable à leur succès. La réalité d'un programme d'octroi de bourses en Belgique n'est, par exemple, pas la même que celle d'un Appui institutionnel à une université du Sud et les réponses à apporter peuvent différer.

La formalisation de la **stratégie** en matière d'égalité hommes-femmes requiert donc une **analyse du contexte** et une revue des **bonnes pratiques** dans le domaine de l'intégration du genre auprès des autres acteurs de la coopération. Elle demande, ensuite, l'élaboration de **mesures** et la construction d'un **plan d'actions** pertinentes eu égard, entre autres, aux situations et aux besoins et intérêts stratégiques locaux. Voici **une sélection** des mesures envisagées :

- Inclusion, dans les propositions de projet, d'une **analyse d'impact** des activités sur l'équilibre entre hommes et femmes et de la **pertinence de la prise en compte du facteur genre** dans le déroulement du projet et, le cas échéant, de la définition de **mesures spécifiques** ;
- Définition et mise en œuvre de **critères d'évaluation** des propositions de projet relativement aux aspects « genre » ;
- Mise en place de mesures, notamment incitatives (*incentives*), pour encourager la **participation des femmes** et renforcer leur **pouvoir** (accès aux études, pilotage des activités, programmes d'octroi de bourses, renforcement des capacités,...) ;
- Identification et suivi d'**indicateurs de résultats** tenant en compte la problématique homme-femme et/ou sexospécifiques ;
- Recours aux experts en genre ou intégration de la dimension « genre » dans les **termes de référence** pour la **formulation**, le **suivi** et l'**évaluation** des propositions de projet et des projets en cours ou achevés ;
- **Alignement** sur les politiques locales ou institutionnelles des partenaires en matière d'équilibre hommes-femmes ;
- Mise en place de **comités de sélection équilibrés** en termes de genre ;
- Intégration des questions de genre dans les **fiches stratégiques pays** ;
- ...

Le CIUF-CUD propose de **systematiser son approche** durant la période 2014-2016. Pour élaborer une **stratégie opérationnelle** propre de *gender mainstreaming* et pour créer les **outils de sa mise en œuvre**, le CIUF-CUD mobilisera en priorité les ressources des universités belges mais il entend aussi profiter de l'expertise en *gender mainstreaming* qu'ont développée d'autres acteurs européens de la coopération universitaire, en particulier les agences hollandaise (NUFFIC) et norvégienne (SIU) et solliciter l'appui de bureaux de consultance expérimentés dans ce domaine.

Le **renforcement des compétences internes** par de la formation et la responsabilisation d'un **point focal** « genre » au sein du secrétariat de la CUD est également proposée.

Budget : 30.000 €

4.4.4 Étude sur une stratégie « environnement »

L'impact potentiel des activités soutenues par le CIUF-CUD, quel qu'en soit le secteur principal, sur l'environnement pose les mêmes questions que celles qui ont trait à l'aspect « genre ». **Comment garantir au mieux la prise en compte des aspects environnementaux** dans les activités soutenues par le CIUF-CUD ? *Mainstreaming* ou mesures plus ponctuelles : **quelle stratégie définir**, et avec **quelle ampleur** ?

Plusieurs activités soutenues par le CIUF-CUD ont déjà mis en place des mesures spécifiques en termes d'**impact environnemental**. Cela va de l'usage de réactifs chimiques recyclés (acide de batteries) au plan de recyclage des déchets numériques produits par le remplacement d'anciens instruments ou à anticiper compte tenu de la vitesse d'obsolescence des composants. Mais comment aller plus loin ?

La **note stratégique** « Environnement » (2002) et les recommandations de l'« **Évaluation thématique de la Coopération belge en matière d'environnement** » du Service de l'Évaluation spéciale (octobre 2013)²⁰ fixent le cadre dans lequel le CIUF peut apporter sa contribution.

Comme pour le genre, une analyse du **contexte** et des **bonnes pratiques** est nécessaire pour consolider l'approche stratégique à observer et définir un plan d'actions adéquat. Les mesures suivantes peuvent être envisagées :

- **Évaluation *ex ante* systématique de l'incidence environnementale** potentielle d'un projet, axée tant sur les risques que sur les opportunités (effets exercés et subis) que représente le projet en termes d'environnement²¹ (valable a fortiori pour les projets « environnement ») ;
- Le cas échéant, définition de **mesures spécifiques** relatives à l'environnement et à la protection des ressources naturelles
- Définition et mise en œuvre de **critères d'évaluation** des propositions de projet relativement aux aspects de soutenabilité environnementale ;
- Recours aux **marqueurs** Environnement Rio+20 ;
- Identification et suivi d'**indicateurs** relatifs aux paramètres environnementaux ;
- Inversement, prise en compte accrue des **facteurs politiques, sociaux et économiques** pour la **réussite** des projets « environnement » ;
- Recours aux experts en environnement ou intégration de la dimension environnementale dans les **termes de référence** pour la **formulation**, le **suivi** et l'**évaluation** des propositions de projet et des projets en cours ou achevés ;
- **Alignement** sur les **normes environnementales** locales ;
- ...

Pour élaborer une **stratégie opérationnelle** en la matière et pour créer les **outils de sa mise en œuvre**, le CIUF-CUD mobilisera en priorité les ressources des universités belges mais il envisage aussi le recours à des bureaux de consultance expérimentés dans ce domaine.

Le **renforcement des compétences internes** par de la formation et la responsabilisation d'un **point focal** « impact environnemental » au sein du secrétariat de la CUD est également proposée.

Budget : 30.000 €

5 L'ADMINISTRATION

5.1 FRAIS ADMINISTRATIFS

Les frais administratifs s'élèvent à 10% maximum des dépenses annuelles pour chaque programme partenaire. Ces 10% sont répartis en frais administratifs locaux et en frais administratifs en Belgique :

10% max. des dépenses annuelles du programme partenaire



Frais administratifs locaux (max. 8%) **Frais administratifs en Belgique** (2%)

Les **frais administratifs locaux** servent à régler les activités récurrentes de gestion globale du programme en prenant en charge les dépenses suivantes :

²⁰ Non encore disponible en ligne.

²¹ Conformément au rapport final de l'Évaluation thématique de la Coopération belge en matière d'environnement, cet examen *ex ante* peut mettre à profit le toolkit de KLIMOS pour un premier *screening* en phase d'identification et pouvant conclure au besoin de réaliser une évaluation environnementale plus complète.

- frais de fonctionnement (consommables, téléphonie, télécopie, internet, reprographie, frais d'envois, frais d'assurances, ...);
- frais de représentation liés à la coordination du programme;
- primes et gratifications de l'équipe de coordination et les PAR;
- achats de petits équipements (mobilier de bureau, bureautique, téléphonie..), ...

Les autres frais liés au fonctionnement global du programme sont pris sur le budget « coordination ».

Sur ce **budget « coordination »**, les dépenses suivantes sont prises en charge :

- les frais du personnel de la cellule de coordination locale;
- les gros investissements exceptionnels et non récurrents liés à la coordination et ne dépendant pas d'un résultat spécifique (véhicule, réhabilitation de locaux, photocopieurs,...);
- les frais de déplacement et de missions liés à la coordination.

Les **frais administratifs en Belgique** couvrent les frais de gestion encourus par l'équipe de coordination et les PAR/promoteurs. Ils couvrent les dépenses suivantes :

- frais de communication (téléphone, fax,...);
- frais de fonctionnement (achat de consommables);
- frais de déplacement (déplacement lors des GP, frais de parking, etc.);
- frais de représentation de l'équipe de coordination ou des PAR/promoteurs;
- frais d'accueil et de réception des EC à l'occasion de la venue en Belgique de leurs homologues;
- prise en charge de la mission annuelle de coordination;
- frais de séjour en Belgique des équipes de coordination locale.

Puisque les frais administratifs en Belgique sont affectés à des dépenses de gestion commune à tous les groupes de pilotage, **2% des budgets des partenariats sont automatiquement prélevés pour alimenter une « caisse commune »**. La gestion de cette « caisse commune » est **centralisée au niveau du Secrétariat de la CUD**.

FRAIS ADMINISTRATIFS EN BELGIQUE		
UNILU	8.536,45 €	2,00%
UNIKIN		
UPNT	4.576,19 €	2,00%
UNR	5.995,20 €	2,00%
UEH		
UAH	8.109,90 €	2,00%
ITC	7.657,81 €	2,00%
UMSS	7.679,18 €	2,00%
UO		
UB	5.995,18 €	2,00%
UMP	4.863,73 €	2,00%
UNSAAC	6.867,82 €	2,00%
UA	6.989,85 €	2,00%
UAM	7.601,98 €	2,00%
UCE	5.769,30 €	2,00%
CEDESURK	5.476,00 €	2,00%
UAC	8.159,90 €	2,00%
TOTAL	94.278,49 €	

NB. Le montant total des FA en Belgique est provisoire dans la mesure où 3 partenariats sont en cours de formulation/budgétisation (UNIKIN, UO, UEH). Ils ne sont donc pas encore compris dans ce calcul. Deux autres partenariats (UB, CEDESURK) verront leur budget augmenter quand le volet « ressources documentaires » aura été formulé et que le budget y relatif sera ajouté au budget global, ce qui aura pour effet d'augmenter légèrement le montant des FA.

FRAIS ADMINISTRATIFS LOCAUX		
UNILU	34.145,82 €	8,00%
UNIKIN		
UPNT	18.304,74 €	8,00%
UNR	23.980,78 €	8,00%
UEH		
UAH	32.439,60 €	8,00%
ITC	30.631,23 €	8,00%
UMSS	30.716,73 €	8,00%
UO		
UB	23.980,72 €	8,00%
UMP	19.454,92 €	8,00%
UNSAAC	27.471,28 €	8,00%
UA	27.959,42 €	8,00%
UAM	30.407,92 €	8,00%
UCE	23.077,22 €	8,00%
CEDESURK	9.390,00 €	4,58%
UAC	32.639,58 €	8,00%
TOTAL	364.599,96 €	

NB. À la différence des FA en Belgique qui sont retranchés des budgets globaux, les FA locaux sont intégrés dans les budgets qui figurent dans le tableau récapitulatif ci-après.

NB². Le calcul des FA pour le CEDESURK diffère des autres. Cinq pourcent sont prélevés sur le total des budgets - diminués des frais administratifs spécifiques à *UniversiTIC* - des différents projets menés en son sein.

NB³. Les FA des PFS sont régis par un calcul qui leur est propre (cf. vade-mecum PFS). Ils ne sont donc pas pris en compte dans le tableau ci-contre.

5.2 LIGNE GÉNÉRALE

La ligne générale est utilisée pour la prise en charge de la participation des membres du Secrétariat de la CUD aux différentes missions sur le terrain, pour le financement des missions de coordination des équipes PFS. La ligne générale sert aussi à financer les frais d'assurance de l'ensemble des boursiers de l'AI et des chargés de mission. Elle constitue en outre une réserve pour tout imprévu.

Budget : 130.000 €

6 LE BUDGET GÉNÉRAL RÉCAPITULATIF

BUDGET 2014 en EUR	Appui institutionnel (AI)			Projets de Formations Sud (PFS)			Total par institution(s)/ activités transversales	Total par pays/ activités transversales
	LOCAL	BEL	TOTAL	LOCAL	BEL	TOTAL		
UAH Université agronomique de Hanoi	338.039,60	99.895,00	437.934,60					
UAH PFS02 Master en économie et sociologie rurales				69.081,00	28.490,10	97.571,10	581.926,75	
UAH PFS07 Master in food technology, safety and quality management				32.450,00	13.971,05	46.421,05		
UPNT Université Pham Ngoc Thach	145.604,74	101.509,27	247.114,01				247.114,01	
Vietnam			685.048,61			143.992,15		829.040,76
ITC Institut de Technologie du Cambodge	260.377,23	153.144,39	413.521,62				413.521,62	
Cambodge			413.521,62			0,00		413.521,62
UO Université de Ouagadougou			150.000,00				150.000,00	
Burkina Faso			150.000,00			0,00		150.000,00
UAM Université Abdou Moumouni	198.424,94	212.082,00	410.506,94				410.506,94	
Niger			410.506,94			0,00		410.506,94
UAC Université d'Abomey Calavi	270.688,58	169.945,79	440.634,37					
UAC PFS01 Master en qualité des soins et gestion des services de santé				0,00	24.330,00	24.330,00		
UAC PFS04 Master professionnel en gestion des ressources naturelles et de la biodiversité				100.345,55	22.323,76	122.669,31	587.633,68	
Bénin			440.634,37			146.999,31		587.633,68
UNILU Université de Lubumbashi	274.925,82	186.042,70	460.968,52				460.968,52	
UNIKIN Université de Kinshasa			150.000,00				150.000,00	
CEDESURK	214.214,00	90.256,00	304.470,00				304.470,00	
RDC			915.438,52			0,00		915.438,52
UB Université du Burundi	208.443,72	115.296,00	323.739,72					
UB PFS06 Master complémentaire en journalisme				12.063,28	36.760,73	48.824,01	372.563,73	
Burundi			323.739,72			48.824,01		372.563,73
UNR Université nationale du Rwanda	167.670,78	156.069,78	323.740,56				323.740,56	
Rwanda			323.740,56			0,00		323.740,56
UCAD/INP HB PFS03 Stage de formation en management de la qualité sanitaire et analyse des risques				61.086,48	10.826,88	71.913,36	71.913,36	
Côte d'Ivoire			0,00			71.913,36		71.913,36
UA Université d'Antananarivo	266.932,42	110.519,73	377.452,15				377.452,15	
UT PFS05 Formation spécialisée en écotourisme et biomanagement				48.450,60	25.677,46	74.128,06	74.128,06	
Madagascar			377.452,15			74.128,06		451.580,21
UMP Université Mohamed Premier à Oujda	112.888,92	149.752,50	262.641,42				262.641,42	
Maroc			262.641,42			0,00		262.641,42
UMSS Universidad Mayor de San Simon	174.717,73	239.958,10	414.675,83				469.913,83	
UMSS PFS08 Master-Formation des ressources humaines en sociolinguistique				44.918,00	10.320,00	55.238,00		
Bolivie			414.675,83			55.238,00		469.913,83
UEH Université d'Etat d'Haïti			150.000,00				150.000,00	
Haïti			150.000,00			0,00		150.000,00
UNSAAC Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	270.223,28	100.639,00	370.862,28				370.862,28	
Pérou			370.862,28			0,00		370.862,28
UCE Universidad central del Ecuador	98.457,22	213.085,20	311.542,42				311.542,42	
Equateur			311.542,42			0,00		311.542,42
sous-total AI/PFS			5.549.804,44			541.094,89	6.090.899,33	6.090.899,33
FRC Fonds de réserve commun							862.822,18	
Provision PERD (UB, CEDESURK)			85.000,00				85.000,00	
Renforcement des capacités de gestion des institutions		150.000,00	150.000,00			0,00	150.000,00	
Etude de l'enseignement supérieur dans les pays partenaires			250.000,00			0,00	250.000,00	
Etude sur la détermination et l'utilisation d'IOV dans la coop. univ.			80.000,00			0,00	80.000,00	
Etude sur une politique GENRE			30.000,00			0,00	30.000,00	
Etude sur la prise en compte de critères environnementaux			30.000,00			0,00	30.000,00	
Activités transversales			540.000,00			0,00	1.487.822,18	1.487.822,18
Frais administratifs en Belgique globalisés (max. 2 %)		94.278,49	94.278,49				94.278,49	
Ligne générale (assurances, coordination, imprévu)			130.000,00			0,00	130.000,00	
Administration			224.278,49			0,00	224.278,49	224.278,49
TOTAL								7.803.000,00

6.1 BUDGET RÉCAPITULATIF DES « PFS »

PFS BUDGET 2014 en EUR	PFS01	PFS02	PFS03	PFS04	PFS05	PFS06	PFS07	PFS08	TOTAL
	services de santé BÉNIN	éco & socio rurales VIETNAM	qualité sanitaire CÔTE D'IVOIRE	ress nat & biodiv BENIN	écotourisme & biomanagement MADAGASCAR	journalisme BURUNDI	food technology VIETNAM	sociolinguistique BOLIVIE	
B.INVESTISSEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	400,00	900,00
C.FONCTIONNEMENT	0,00	6.600,00	0,00	6.000,00	12.080,00	6.150,00	1.750,00	1.290,00	33.870,00
D.PERSONNEL	0,00	8.100,00	570,00	2.508,00	14.160,00	2.160,00	8.550,00	0,00	36.048,00
E.BOURSES	23.300,00	43.701,00	51.859,60	72.037,55	16.110,60	18.926,08	22.400,00	30.920,00	279.254,83
F.DEPLACEMENT	0,00	12.800,00	6.150,00	12.000,00	12.800,00	6.840,00	5.000,00	15.400,00	70.990,00
G.SEJOUR	0,00	20.560,00	10.454,00	23.675,00	13.570,00	9.365,20	4.310,00	2.228,00	84.162,20
H.EXPEDITION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	390,00	0,00	0,00	390,00
I.FRAIS ADMINISTRATIFS	1.030,00	5.810,10	2.879,76	6.448,76	5.407,46	4.492,73	4.411,05	5.000,00	35.479,86
TOTAL	24.330,00	97.571,10	71.913,36	122.669,31	74.128,06	48.824,01	46.421,05	55.238,00	541.094,89

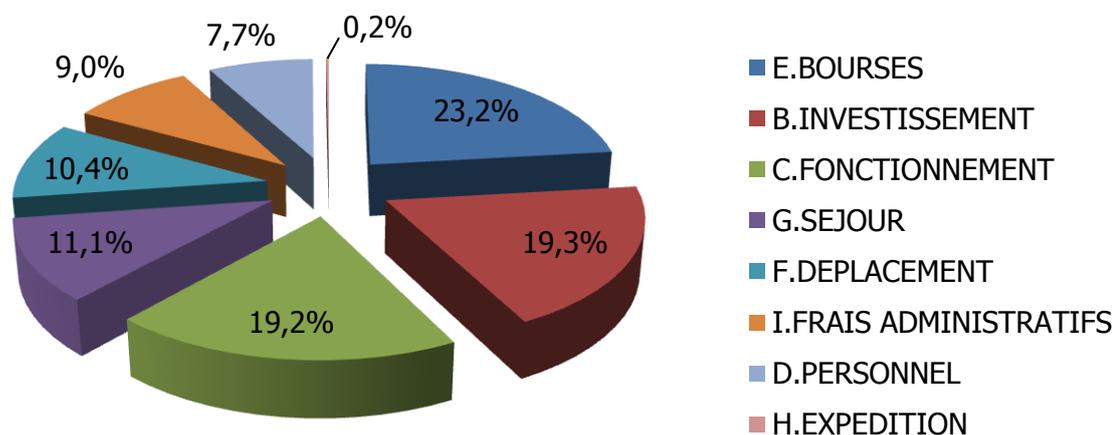
	Belgique								
B.INVESTISSEMENT						500,00			500,00
C.FONCTIONNEMENT						500,00	750,00		1.250,00
D.PERSONNEL									0,00
E.BOURSES	23.300,00					15.272,80			38.572,80
F.DEPLACEMENT		11.200,00	4.200,00	6.000,00	11.200,00	6.240,00	4.500,00	3.600,00	46.940,00
G.SEJOUR		11.480,00	5.187,00	9.875,00	10.570,00	9.365,20	4.310,00	1.720,00	52.507,20
H.EXPEDITION						390,00			390,00
I.FRAIS ADMINISTRATIFS	1.030,00	5.810,10	1.439,88	6.448,76	3.907,46	4.492,73	4.411,05	5.000,00	32.539,98
TOTAL	24.330,00	28.490,10	10.826,88	22.323,76	25.677,46	36.760,73	13.971,05	10.320,00	172.699,98

	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local
B.INVESTISSEMENT								400,00	400,00
C.FONCTIONNEMENT		6.600,00		6.000,00	12.080,00	5.650,00	1.000,00	1.290,00	32.620,00
D.PERSONNEL		8.100,00	570,00	2.508,00	14.160,00	2.160,00	8.550,00		36.048,00
E.BOURSES		43.701,00	51.859,60	72.037,55	16.110,60	3.653,28	22.400,00	30.920,00	240.682,03
F.DEPLACEMENT		1.600,00	1.950,00	6.000,00	1.600,00	600,00	500,00	11.800,00	24.050,00
G.SEJOUR		9.080,00	5.267,00	13.800,00	3.000,00			508,00	31.655,00
H.EXPEDITION									0,00
I.FRAIS ADMINISTRATIFS			1.439,88		1.500,00				2.939,88
TOTAL	0,00	69.081,00	61.086,48	100.345,55	48.450,60	12.063,28	32.450,00	44.918,00	368.394,91

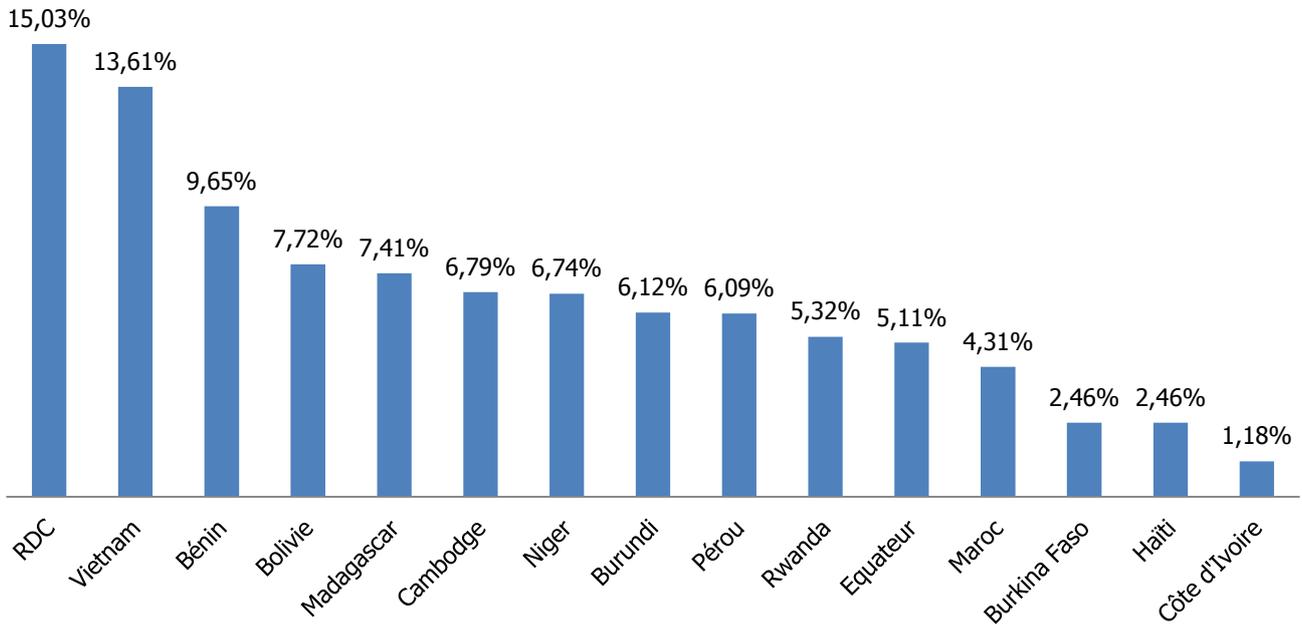
6.2 STATISTIQUES

BUDGET 2014 PAR POSTE	LOCAL	BEL	TOTAL	%
B.INVESTISSEMENT	902.812,02	202.376,00	1.105.188,02	19,3%
C.FONCTIONNEMENT	950.808,00	152.050,00	1.102.858,00	19,2%
D.PERSONNEL	395.570,00	45.000,00	440.570,00	7,7%
E.BOURSES	468.902,03	859.592,26	1.328.494,29	23,2%
F.DEPLACEMENT	208.950,00	388.840,00	597.790,00	10,4%
G.SEJOUR	58.098,00	575.801,20	633.899,20	11,1%
H.EXPEDITION	300,00	10.440,00	10.740,00	0,2%
I.FRAIS ADMINISTRATIFS	384.563,84	131.074,47	515.638,31	9,0%
sous-total	3.370.003,89	2.365.173,93	5.735.177,82	
3 partenariats AD HOC			450.000,00	
FRC Fonds de réserve commun			862.822,18	
Formulation 2 PERD (UB, CEDESURK)			85.000,00	
Renforcement des capacités de gestion (CAPGES)			150.000,00	
Etude de l'enseignement supérieur dans les pays partenaires			250.000,00	
Etude sur la détermination et l'utilisation d'IOV dans la coop. univ.			80.000,00	
Etude sur une politique GENRE			30.000,00	
Etude sur la prise en compte de critères environnementaux			30.000,00	
Ligne générale (assurances, coordination, imprévu)			130.000,00	
total non ventilé			2.067.822,18	
TOTAL GENERAL en EUR			7.803.000,00	

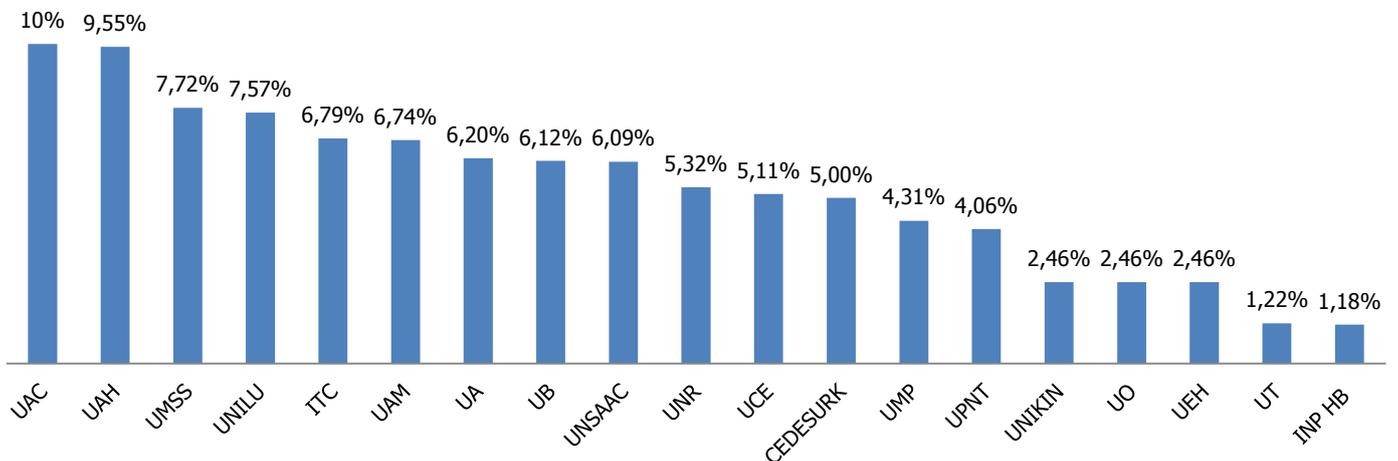
répartition du budget 2014 par poste



répartition du budget 2014 par pays



répartition du budget 2014 par institution



7 ANNEXES

Table des annexes :

1. Liste des membres des Groupes de Pilotage (GP)
2. Questionnaire d'identification envoyé à chaque institution-partenaire dans le PIII et sur la base duquel la sélection des partenaires de l'AI 2014-19 s'est opérée avec l'aide d'experts indépendants
3. Rapport des experts indépendants chargés de conseiller le CIUF-CUD sur le choix de ses partenaires pour l'AI 2014-19.