

# RAPPORT D'ÉVALUATION

ÉVALUATION FINALE DU PFS

PARCOURS DE FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES  
HUMAINES ET SOCIALES POUR LA RÉGION DES GRANDS LACS



Julien Moriceau

ÉVALUATION PFS 2014-2019  
VERSION FINALE  
SEPTEMBRE 2020

**MORICEAU, J., *Rapport d'évaluation final du PFS « Parcours de formation doctorale en sciences humaines et sociales pour la région des grands lacs »*, Bruxelles : ARES, septembre 2020**

**Éditeur responsable :**

Laurent Despy

Académie de recherche et d'enseignement supérieur – ARES

Rue royale 180

1000 Bruxelles

Belgique

[www.ares-ac.be](http://www.ares-ac.be)

**ISBN** 978-2-930819-38-9

**Dépôt légal** D/2020/13.532/10

© ARES, septembre, 2020

# SOMMAIRE

<b>AVERTISSEMENTS.....</b>	<b>4</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>5</b>
<b>01. SYNTHÈSE.....</b>	<b>6</b>
<b>02. INTRODUCTION .....</b>	<b>8</b>
02.1 / Description de la logique d'intervention .....	8
02.2 / Description du contexte .....	9
02. 2.1 / Contexte socio- économique et politique du Burundi.....	9
02. 2.2 / L'environnement universitaire du projet.....	11
02.3 / Objet et nature de la mission .....	12
02.4 / Méthodologie utilisée et limites de celle-ci.....	13
<b>03. DÉROULEMENT ET GRANDES LIGNES DU PROGRAMME D'ÉVALUATION .....</b>	<b>15</b>
<b>04. DESCRIPTION SUCCINCTE DES ACTIVITÉS .....</b>	<b>17</b>
<b>05. ÉVALUATION PAR CRITÈRE .....</b>	<b>19</b>
05.1 / Pertinence :.....	19
05. 1.1 / Pertinence au niveau de l'UB et du secteur académique burundais .....	19
05. 1.2 / Pertinence au niveau du développement socio-économique.....	20
05.2 / Efficience : 21	
05.3 / Efficacité 22	
05.4 / Viabilité (pérennité, durabilité) .....	26
05.5 / Impact 28	
05.6 / Appropriation .....	29
05.7 / L'appréciation de la bonne gouvernance et gestion du projet et du partenariat .....	30
05.8 / Appréciation de la prise en compte des thèmes transversaux (genre, environnement, droits humains) 32	
<b>06. BILAN : SUCCÈS/ÉCHEC .....</b>	<b>33</b>
<b>07. CONCLUSIONS .....</b>	<b>34</b>
<b>08. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>35</b>
<b>09. RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>37</b>

## AVERTISSEMENTS

L'évaluation dont le présent document constitue le rapport de synthèse a été réalisée par Julien Moriceau à la demande de l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES).

Les opinions exprimées dans ce document n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs dont ils représentent les points de vue. Elles ne reflètent pas nécessairement celles de l'ARES et n'en représentent pas une position officielle.

## SIGLES ET ACRONYMES

AFD	Agence française de développement
AI	Appui institutionnel
ARES	Académie de recherche et d'enseignement supérieur
CNES	Conseil national de l'enseignement supérieur
CPS	Conseil pédagogique et scientifique de l'ED
CURS	Conseil universitaire pour la recherche scientifique
DGD	Direction générale de la coopération au développement et de l'aide humanitaire
ED	École doctorale
PAI	Projet d'appui institutionnel
PAR	Pilote d'atteinte de résultat (dans le cadre des AI)
PRCSI	Projet sud de renforcement de capacités individuelles
SHS	Sciences humaines et sociales
UB	Université du Burundi

## 01. SYNTHÈSE

Le présent projet propose d'appuyer la mise en place et le fonctionnement d'une école doctorale pluridisciplinaire au sein de l'Université du Burundi (UB). L'objectif est d'appuyer le renforcement des capacités de recherche et d'enseignement de l'UB, et de préparer la relève académique par la formation de nouveaux enseignants et chercheurs. Pour cela, le projet propose de développer et mettre en place un programme de formation doctorale au sein de l'UB, d'accompagner des doctorants dans le parcours de thèse, notamment via des bourses de mobilité de doctorat, d'inciter et de soutenir le développement des liens et partenariats de recherche dans la sous-région. La pertinence du projet est très bonne, car la thématique répond aux priorités politiques et académiques du Burundi, et propose d'appuyer l'UB dans la mise en œuvre d'un aspect crucial d'une de ses réformes les plus importantes.

Durant les trois premières années de mise en œuvre, le projet a connu des retards considérables, et les activités de formation doctorale et d'accompagnement des doctorants n'ont pas pu être mises en place. Le contexte national du Burundi et institutionnel de l'UB sont principalement à l'origine de ces retards. La crise politique de 2015-2016 ainsi que la dégradation des relations entre le gouvernement burundais et la Belgique ont fragilisé le projet et rendu difficile, voire impossible la réalisation de nombreuses activités. Par la suite, la tension sociopolitique latente et le ralentissement d'une économie déjà en situation difficile avant la crise ont eu un impact négatif sur l'environnement du projet. Par ailleurs, le développement institutionnel de l'École doctorale (ED) au niveau du Ministère de l'enseignement supérieur puis de l'UB, préalable à la mise en œuvre des activités du projet, a connu un retard de plusieurs années. Ainsi, les activités n'ont démarré que courant 2018, trois ans après le démarrage officiel du projet.

En dépit de ces très fortes contraintes, le projet a tout de même atteint des résultats non-négligeables. Malgré certaines limites et défauts liés à l'encadrement, à la communication de l'ED ou à l'hétérogénéité de la qualité des projets doctoraux, l'ED a pu être lancée et ses activités se mettre en place à un rythme rapide. Si, à partir de 2020, des financements courts (quelques mois à un an) sont trouvés pour les doctorats en cours, il y a de fortes chances qu'un nombre important de doctorats arrivent à leur terme. Le PFS a très fortement contribué à ces réalisations, grâce notamment au dynamisme de son équipe de gestion, la mise en œuvre d'une expertise pertinente et une vision et gestion pragmatique du projet.

Les retards des trois premières années du projet ont fortement perturbé le succès du PFS, et de nombreuses questions restent en suspens. Le projet aura certainement un impact positif sur les capacités de recherche et la qualité de l'enseignement supérieur au Burundi, mais la viabilité de l'ED n'est actuellement pas encore assurée. Elle dépend largement des financements extérieurs et les liens avec les autres organes de l'Université sont rares. L'appropriation du projet par l'équipe de l'ED est très bonne. Le projet a été pris en charge et mis en œuvre conjointement par les partenaires burundais et belges, qui avaient semble-t-il une vision commune du projet et de ses objectifs. L'appropriation et la capacité propre de gestion et de financement de l'ED par l'UB sont encore limitées. Une réflexion semblerait pertinente sur l'avenir et l'orientation de l'ED dans les années à venir et sur sa capacité à répondre et à s'adapter aux défis du contexte national. La recherche est embryonnaire au Burundi, et la mise sur pied d'un organe dédié à la recherche au Burundi, comme l'est l'ED, nécessite, pour qu'elle soit une réussite, de développer une vision claire et propre sur la fonction de la recherche au Burundi, ses limites, et ses étapes de développement. En cela, un projet de soutien au lancement et à la mise en place de l'ED comporte un aspect institutionnel que le PFS a partiellement appréhendé.

Afin de favoriser la pérennisation d'une formation doctorale de qualité, l'évaluation met en avant les quelques éléments et facteurs suivants :

- » Un investissement financier et humain important et durable de la part de l'Université et du Ministère de l'Enseignement Supérieur est incontournable pour la durabilité de l'ED, la qualité de ses activités et son impact sur le secteur universitaire.
- » Une communication et des liens institutionnels et fonctionnels avec les facultés, les centres de recherches et les enseignants de l'UB devraient être développés, ce qui implique le développement préalable/concomitant des capacités de nombreuses facultés de l'UB.
- » Le suivi et le contrôle de la qualité scientifique des projets doctoraux pourraient être renforcés, dans le cadre notamment du processus de sélection initial des doctorants, ainsi que par l'encadrement, le suivi et la formation spécifique aux disciplines des doctorants.
- » La gouvernance de l'ED pourrait être développée, à travers la nomination de personnels académiques affectés à l'ED, la mise en œuvre du rôle effectif du Conseil Pédagogique et Scientifique de l'ED (CPS) et du Conseil National de l'Enseignement Supérieur (CNES).

## 02. INTRODUCTION

### 02.1 / DESCRIPTION DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION

Le PFS propose d'appuyer la mise en place et le fonctionnement d'une école doctorale pluridisciplinaire au sein de l'Université du Burundi (UB). L'objectif est de contribuer au renforcement du cadre académique de l'UB dans le but de renforcer ses capacités de recherche et d'enseignement, ainsi que de préparer la relève académique par la formation de nouveaux enseignants et chercheurs. Le projet entend ainsi contribuer au renforcement individuel et institutionnel du secteur de la recherche pour l'ensemble du Burundi et de la Région des Grands Lacs. A terme, cela contribuera au développement socio-économique du pays, par l'amélioration du secteur éducatif et notamment de la formation supérieure des cadres publics et privés, en développant les avancées scientifiques et en favorisant des prises de décisions politiques valablement informées par des analyses scientifiques robustes.

Pour mener à bien cet objectif, le projet propose d'atteindre trois résultats. Le premier consiste (i) à développer au sein de l'UB une formation doctorale complète et pérenne en Sciences Humaines et Sociales (SHS). Le deuxième propose que (ii) des promotions de docteurs en SHS soient diplômées régulièrement par l'UB. Selon le troisième, (iii) l'UB tisse des collaborations internationales durables d'enseignement et de recherche avec des institutions universitaires partenaires de la région des Grands Lacs et de l'East African Community.

Concrètement, le projet propose d'organiser des activités afin de développer et mettre en place un programme de formation doctorale au sein de l'UB, d'accompagner des doctorants dans le parcours de thèse, notamment via des bourses de mobilité de doctorat, d'inciter et de soutenir le développement des liens et partenariats de recherche dans la sous-région.

Ce projet entend répondre à un enjeu stratégique et un besoin prioritaire exprimé au niveau politique (Ministère de l'Enseignement Supérieur) et au niveau de l'ensemble des universités burundaises. La mise en place d'une école doctorale, et au-delà la possibilité de conduire des thèses de doctorat, est un besoin et une demande constante des universités burundaises depuis des années. La loi de programmation de l'enseignement supérieur adoptée en 2012, censée adapter l'enseignement supérieur burundais au système Bachelier – Master – Doctorat, a rendu encore plus urgente la création d'une école doctorale.

Dans sa logique d'intervention, le projet s'inscrit donc dans les objectifs des instruments PRD/PFS, plus précisément le résultat 3 « *Les compétences et les capacités de formation des partenaires universitaires du Sud sont renforcées et orientées en fonction des besoins sociétaux locaux, nationaux ou régionaux* »<sup>1</sup>.

Le projet est novateur tout en s'inscrivant en complémentarité des interventions de coopération académiques précédentes de la Belgique ainsi que du 3<sup>ème</sup> Projet d'Appui Institutionnel (PAI, 2014-2019) à l'UB, et aux projets d'appui du VLIR. Le résultat 4 du PAI propose également un appui à la mise en place et au fonctionnement de l'école doctorale, et est donc hautement complémentaire du PFS dans ses objectifs et ses activités. Une répartition disciplinaire est proposée dans les formulaires de projet : le PFS se concentre sur les sciences humaines et sociales et le résultat 4 du PAI sur les sciences naturelles et de la vie.

<sup>1</sup> ARES (2015), Programme de recherche pour le développement, de formation sud et d'initiative innovante, version finale février 2015, Bruxelles : Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur – ARES.

## 02.2 / DESCRIPTION DU CONTEXTE

### 02. 2.1 / CONTEXTE SOCIO- ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE DU BURUNDI

Le Burundi est un petit pays enclavé d'Afrique Centrale (27,800 km<sup>2</sup>), avec une densité de population de plus de 400hab/km<sup>2</sup>, la deuxième plus élevée d'Afrique continentale après le Rwanda. C'est un des pays les plus pauvres du monde, et ce depuis des décennies. En 2016, selon la Banque Mondiale, son PIB était de 788 \$ par an et par habitant, situant le Burundi 194<sup>ème</sup> sur 195 pays. La grande majorité de la population vit en milieu rural, d'activités agricoles vivrières.

Le Burundi se situe dans une zone géographique particulièrement instable, surtout depuis les années 1990. Le pays a lui-même connu de nombreuses périodes d'instabilité politique et sociale depuis son indépendance, dont une guerre civile de 1993 jusqu'au milieu des années 2000, pudiquement appelé « la crise » ou « la catastrophe » (Ikiza) (Chrétien, 1994). En 2005, une nouvelle Constitution a été adoptée, et des élections ont été organisées. Le CNDD-FDD, ancien mouvement rebelle créé dans les années 1990, arrive au pouvoir. Selon de nombreux observateurs, des progrès significatifs sont obtenus au niveau économique et social entre 2005 et 2015. Cependant, à partir d'avril 2015, le Burundi connaît une violente crise politique et militaire : Pierre Nkurunziza, Président depuis 2005, décide en avril 2015 de se présenter à nouveau à l'élection présidentielle, déclenchant des manifestations et une certaine instabilité, principalement à Bujumbura (Vandeginste, 2015). Un coup d'Etat est ensuite déjoué. Des élections sont organisées dans un climat de grande tension et de violence, et sont gagnées par Nkurunziza, sans la participation des principaux partis d'opposition. Les principaux leaders d'opposition, des membres de la société civile mais également une part importante de la population, 378.000 personnes fin 2018 selon Human Rights Watch (Human Rights Watch, 2019), fuient le pays dans les mois qui suivent avril 2015 et de nombreux assassinats ciblés, de leaders d'opposition comme de proches du régime, sont perpétrées. Les principaux médias ont été fermés (Human Rights Watch, 2019; Vircoulon, 2016). L'économie du pays, déjà très fragile, s'est ralentie. Depuis 2017, on observe un lent retour à un calme sécuritaire relatif, mais la situation socio politique reste, selon les observateurs internationaux, extrêmement tendue (Human Rights Watch, 2018). L'opposition politique, les représentants d'organisations nationales de la société civile sont toujours à l'extérieur, et se disent menacés par le pouvoir en place à Bujumbura qu'ils dénoncent comme étant dictatorial. De nombreux observateurs internationaux soulignent également une pratique de plus en plus autoritaire du pouvoir par le Président Nkurunziza et le CNDD-FDD (Vircoulon, 2017). L'économie du pays, déjà dans une situation difficile avant 2015, peine à se remettre de crise. L'attractivité économique a souffert de la dégradation de la situation sécuritaire, le pays connaît encore de sérieuses pénuries pour des biens de première nécessité et les moyens et les infrastructures publics sont à présent encore plus ténus qu'il y a quelques années. De manière plus ou moins indirecte, cette situation impacte négativement l'UB et les doctorants, tant au niveau du fonctionnement des infrastructures universitaires que des conditions plus générales de vie et des perspectives socio-économiques individuelles et collectives.

La crise récente a eu de multiples impacts négatifs sur le projet et l'environnement universitaire burundais. On peut citer, entre autres :

Le contexte sécuritaire à Bujumbura a été très difficile à partir d'avril 2015 et ce jusqu'en 2016 au minimum. Cela a rendu difficiles sinon impossible l'organisation de missions nord-sud ou même sud-nord, et d'autres activités de projet.

Notons que l'insécurité à Bujumbura étant pour une grande partie imprévisible et difficile à lire et à analyser, elle a également eu un impact certain, quoique non quantifiable, sur la disponibilité des partenaires du sud et leur capacité à penser et à s'investir sereinement dans un projet de développement à long terme.

Précédent la crise, la période pré-électorale, qu'on peut situer entre l'automne 2014 et le printemps 2015, a été une période de tension politique et sociale et d'incertitude, peu propice aux initiatives novatrices et aux réformes structurelles, notamment dans les institutions publiques.

Le mouvement de déplacement d'une partie de la population n'a pas épargné l'Université. Un certain nombre d'intervenants, ainsi que d'étudiants et de futurs étudiants ont dû, ou ont décidé de quitter le pays, et un certain nombre d'entre eux ne sont pas retourné au Burundi depuis 2015, privant le pays de ressources intellectuelles déjà rares. La crise a également eu pour conséquence un ralentissement des projets universitaires et un manque d'attention des pouvoirs publics pour les questions d'éducation supérieure. Les préoccupations les plus urgentes ont principalement concerné la sécurité intérieure du pays et de la ville de Bujumbura, voire la survie des différents acteurs politiques et administratifs.

Plus largement, la crise a affecté le fonctionnement des institutions et la gouvernance publique, pourtant déjà considérée comme souffrant de nombreux dysfonctionnements avant 2015. La crise de 2015 a influencé les priorités de réforme et de l'action publique, du fait de l'importance des enjeux sécuritaires, des très fortes tensions sociopolitiques au sein même des institutions publiques et du parti au pouvoir, des grandes incertitudes et de la peur partagées par un grand nombre de burundais tout au long de la période. Un climat de violences en 2015-2016, puis de violence latente d'incertitude depuis 2017, dont personne ne semble savoir comment il pourrait évoluer, n'est pas propice aux réformes structurelles et innovantes que le PFS proposait de soutenir.

La crise a également été le théâtre de fortes tensions entre le gouvernement burundais et la communauté internationale, et particulièrement la Belgique. Au Burundi, les ressources de l'aide au développement représentent une part importante des ressources allouées au fonctionnement des institutions, à la fourniture des services publics et est indispensable à la vie économique. Le maintien ou l'abandon de la coopération en période de crise est donc un enjeu majeur pour le Burundi. Les relations entre la Belgique et le Burundi sont très tendus depuis 2015, et de nombreux programmes de coopération financés par la Belgique au Burundi ont été stoppés ou réduits, surtout dans les domaines liés à la gouvernance.

Enfin, l'Université du Burundi, principale structure universitaire et seule université publique au Burundi, n'est pas un acteur neutre. Elle a dans son histoire déjà été sujette à des tensions d'ordre politique, notamment au moment de la crise des années 1990-2000. La formation des futures élites du pays est logiquement un enjeu de pouvoir et le lieu de tensions, surtout dans des périodes de violence politiques. La fragilité des institutions et le manque d'autonomie des institutions publique face au pouvoir exécutif sont par ailleurs des caractéristiques des Etats fragiles (Woolcock, 2014).

Nous reviendrons sur l'impact de ces facteurs sur le projet tout au long de l'évaluation.

## 02. 2.2 / L'ENVIRONNEMENT UNIVERSITAIRE DU PROJET

Le secteur universitaire burundais ne permet pas de répondre à l'ensemble des demandes en termes de formation intellectuelle et de recherche scientifique du pays. Comme l'ensemble du secteur public, les universités souffrent d'un manque d'infrastructures, de personnel qualifié, et d'une gouvernance parfois lourde. Le secteur universitaire est peu compétitif et subit la concurrence d'autres universités (au Rwanda, en Ouganda, au Kenya par exemple) qui attirent de bons étudiants burundais. Ces faiblesses se retrouvent en particulier dans les domaines de sciences dures et expérimentales pour lesquelles les infrastructures techniques et des moyens financiers importants sont incontournables à la production et la formation scientifique. Dans le domaine des sciences humaines et sociales, les études de terrain et les publications scientifiques sont rares.

Depuis la fin des années 1990, le Burundi a vu le développement de nombreuses universités ou autres institutions d'enseignement supérieur et centres de formation supérieure privés. Ils offrent des formations de qualité variable, sont peu évalués au niveau gouvernemental, et contribuent donc à la dispersion des ressources humaines<sup>2</sup> et au flou entourant la qualité des diplômes délivrés par les universités. Jusqu'à très récemment, aucun processus d'habilitation ne permettait réellement de contrôler la qualité des diplômes délivrés par les universités privées au Burundi.

De plus, l'Université subit les conséquences des faiblesses de l'éducation primaire et secondaire avec des étudiants dont le niveau de formation de base est en deçà des standards universitaires. La crise des années 1990-2000 a fortement affecté la qualité de l'enseignement primaire et secondaire, et on peut penser que celle de 2015 aura également un effet négatif. Il est avant tout nécessaire que l'éducation de base soit substantiellement réformée et améliorée sur l'ensemble du pays, réforme initiée dès le retour à la Constitutionnalité au milieu des années 2000, mais dont les défis sont écrasants et qui prendra plusieurs décennies avant de porter ses fruits.

Également, l'UB souffre d'un financement et de ressources largement insuffisantes. Une part très importante du budget est consacrée aux salaires des professeurs et autres personnels, laissant très peu de place aux investissements, aux infrastructures de recherche, aux projets scientifiques, etc. Les ressources humaines sont insuffisantes, notamment dans le contexte d'augmentation du nombre d'étudiants inscrits et de la mise en œuvre de la réforme BMD, qui demande d'importantes ressources humaines d'enseignement en mastère. De nombreux professeurs rencontrés se sentent accaparés par leurs activités d'enseignement et sont très peu disponibles pour leurs autres tâches : travaux de recherche, publication, encadrement de doctorats, etc. Des progrès significatifs ont été effectués, notamment dans le domaine informatique. L'UB dispose actuellement d'infrastructures informatiques et de réseaux internet tout à fait satisfaisant pour la région, et de ressources humaines très qualifiées dans ce domaine. Cet aspect a notamment affecté positivement le projet, permettant l'organisation d'enseignement et d'échanges à distance.

Enfin, la gouvernance au sein de l'UB peut être perçue comme étant quelque peu rigide et peu propice aux réformes structurelles. Les difficultés de réforme de gouvernance ne sont pas propres à l'UB : les universités sont des institutions de grande taille, comportant une multitude de composantes et sous-entités, rassemblant souvent des milliers voir des dizaines de milliers de personnels et encore plus d'utilisateurs, existent quelquefois depuis des centaines d'années. De l'avis de professeurs rencontrés, les prises de décisions n'associent que

---

<sup>2</sup> La plupart des Universités privées fonctionnent avec un personnel académique permanent très limité (voire inexistant) et fait appel à des professeurs visiteurs affiliés aux universités publiques ou à des organismes publics ou privés.

très peu les professeurs et les facultés, et les outils et ressources permettant de mettre en œuvre effectivement les décisions et réformes sont insuffisants.

Il en résulte des difficultés et une certaine lassitude pour le personnel à opérationnaliser les réformes engagées, ainsi qu'une certaine méfiance de certains professeurs envers les décisions prises au niveau central. Il existe également une grande disparité de ressources entre les facultés au sein même de l'UB, ce qui se reflète également dans des niveaux très différents de consolidation de Centres de recherche.

Les universités francophones de Belgique sont les seules partenaires de coopération durable au sein de l'UB. La coopération existe sans interruption depuis le début des années 2000. L'UB a également bénéficié d'un projet d'appui structurel de la coopération française à la fin des années 2000, le projet « PARES », qui s'est achevé sans que les principaux résultats d'accompagnement à la réforme « BMD » soient atteints. L'UB est également soutenu par le VLIR depuis le début des années 2010. Ce partenariat permet de financer quelques bourses de doctorants de l'ED. En application d'une règle interne au VLIR, cet appui cessera à l'issue du projet actuellement mis en œuvre.

## **02.3 / OBJET ET NATURE DE LA MISSION**

L'objectif de cette évaluation est de fournir une analyse et une appréciation externe et documentée sur la conception et la mise en œuvre du projet. Cette appréciation est destinée aux différents acteurs du projet, à leurs institutions respectives, à l'ARES ainsi qu'à la DGD.

L'évaluation a pour but de contribuer à l'amélioration de l'efficacité des pratiques du projet, mais également des autres projets PFS/PRD et autres interventions de coopération au développement dans le milieu universitaire. A cet effet, des recommandations sont proposées en fin de rapport (CF. partie 8, Recommandations), spécifiées par institution auxquelles elles s'adressent.

Lors de la préparation de l'évaluation, le promoteur nord a indiqué que, selon lui, des recommandations pour ce projet seraient particulièrement utiles pour les critères de la viabilité, l'appropriation et la gouvernance du projet.

Parmi les conditions spécifiques établies par l'ARES pour les propositions de projet en lien avec une intervention précédente, figure l'obligation d'une évaluation de la première intervention. Le présent projet entre dans ce cas, à l'occasion de l'appel à PRD-PFS 2020. Le pré projet de poursuite proposait un shift important : mettre en avant le renforcement de capacités des enseignants burundais, promoteurs et futurs promoteurs de doctorants. Le projet prévoyait aussi le soutien à la mobilisation de fonds de recherche additionnels, notamment régionaux, qui n'a pas pu être fait dans le présent PFS. Cependant, un avis défavorable a déjà été donné au pré projet de poursuite avant que la présente évaluation ait lieu. Selon eux, le pré-projet présenté relevait plus d'un appui institutionnel qu'un projet pédagogique et était donc hors du champ de l'instrument PFS<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> L'évaluateur n'a pas eu accès à l'avis écrit de la commission. L'information présentée a été recueillie auprès du coordinateur nord du PFS.

## **02.4 / MÉTHODOLOGIE UTILISÉE ET LIMITES DE CELLE-CI**

La méthodologie utilisée pour l'évaluation est largement qualitative et participative : les données ont été récoltées auprès des acteurs de mise en œuvre du projet directement. Elles concernent les activités, l'implication des acteurs dans le projet, leurs points de vue et également leur vision de contexte, des perspectives ainsi que leurs suggestions pour l'amélioration du projet.

La collecte de données a été réalisée en différentes étapes, à savoir:

- » **Revue documentaire** (bibliographie à la fin du présent rapport)

Documents interne au projet : le dossier d'introduction du projet évalué, les rapports annuels de ce projet, le dossier de pré-projet remis dans le cadre de l'appel PRD-PFS 2020, les rapports de mission, l'outil de suivi financier du projet, etc.

Documentation externe : document d'orientation stratégique des PFS PRD, rapports d'analyse de la situation environnementale et socio-économique, analyses politiques et articles de presse.

- » **Entretiens semi-directifs**

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les acteurs de mise en œuvre du projet : coordonnateurs, gestionnaires de l'ED, personnels académiques et administratifs impliqués et doctorants.

- » **Discussions collectives avec les doctorants**

Deux discussions collectives d'une heure trente ont eu lieu avec à chaque fois une quinzaine de doctorants de l'ED. Une première a rassemblé les doctorants de la première et de la deuxième cohorte venant de la RDC, et une deuxième a rassemblé les doctorants de l'ED qui bénéficient de bourse de mobilité de l'ARES. L'objectif était de prendre en compte la diversité des situations des doctorants, tout en créant des groupes de discussions rassemblant un nombre adéquat de participants pour une discussion ouverte et dynamique. Un seul doctorant remplissait les deux critères (provenant de RDC et boursier), il a participé aux deux séances.

Les questions ont porté sur l'expérience des doctorants depuis le début de la procédure d'inscription, leurs liens avec leurs promoteurs, l'école doctorale et les facultés. Les difficultés, les perspectives et des suggestions leurs ont également été discutées.

Un certain nombre de doctorants boursiers se trouvaient en Belgique au moment de l'évaluation. Un entretien individuel avec un de ces doctorants a pu être organisé à Nairobi la semaine suivant l'évaluation, où il se trouvait ainsi que l'évaluateur pour une conférence organisée par le Burundi Research Network.

- » **Débriefings**

Un débriefing a été organisé à Bujumbura le vendredi 28 juin, avec le coordinateur sud du PFS, Vestine Ntakarutimana et Florette Munezero. M. Juma Shabani a été excusé.

Un débriefing avec le coordinateur nord a été organisé le 29 juillet par téléphone.

L'analyse de données s'est faite conformément aux termes de références de l'évaluation. L'analyse des critères d'évaluation a été effectuée conformément aux guidelines de l'OCDE-CAD<sup>4</sup> et aux questions d'évaluation posées dans les termes de références.

Des demandes ont été faites par l'évaluateur pour rencontrer des représentants du Rectorat de l'UB ainsi que des doctorants travaillant dans des organismes privées (ONG, Média), mais les rendez-vous n'ont pas pu avoir lieu.

L'évaluation s'est efforcée d'évaluer l'état d'avancement du projet au regard du projet initial (efficience, efficacité) mais surtout des évolutions et changements au cours du projet. Etant donné la période difficile et complexe que le Burundi a traversé pendant la période de mise en œuvre, l'évaluation a accordé une large place à l'insertion du projet –tant dans sa conception que sa réalisation- dans son environnement (pertinence, efficacité, impact, durabilité) et à l'impact du contexte national et universitaire sur le projet.

Etant donné les moyens limités de l'évaluation (13h/j), et le moment de l'évaluation (peu avant la clôture du projet), les critères d'impact et de durabilité ont été analysés de manière indicative : leur évaluation plus profonde nécessiterait la mise en place d'un dispositif d'évaluation plus important (évaluation initiale et finale réalisée avec la même méthode d'évaluation, investigation plus large auprès des parties prenantes du secteur d'intervention) et un timing plus approprié (plusieurs mois / années après la clôture du projet).

---

<sup>4</sup>Development Assistance Committee (DAC). (1991). *Principles for evaluation of development assistance*. Paris.

Development Assistance Committee (DAC). (2000). *DAC Criteria ofr evaluating development assistance*. Paris.

Development Assistance Committee (DAC). (2010). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Paris.

## 03. DÉROULEMENT ET GRANDES LIGNES DU PROGRAMME D'ÉVALUATION

Jour	Heure	Activité	Participants
<b>Belgique</b>			
22 mars	12h30-14h	COFIL 1	Benoît Rihoux – Promoteur Nord Rola Abboud – ARES Christine Leroy - ARES Julien Moriceau – Evalueur
<b>Mission au Burundi (23 – 28 juin)</b>			
24juin	Matin	Arrivée à Bujumbura	
24 juin	11h/12h	Point sur le calendrier de la mission	Mme Florette Munezero
24 juin	16h30/18h	Briefing de démarrage avec l'équipe du projet	Pr. Juma Shabani Pr. Charles Kabwigiri Pr. Vestine Ntakarutimana Mme Florette Munezero
25 juin	10h/12h	Entretien avec le directeur de l'école doctorale	Pr. Juma Shabani
25juin	18h30/20h	Entretien avec le promoteur local et coordinateur sud du PFS	Pr. Charles Kabwigiri
26 juin	10h/11h	Entretien avec un co-promoteur local	Pr. Gilbert Niyongabo
26 juin	11h/12h	Entretien avec l'assistante administrative de l'ED	Mme Florette Munezero
26 juin	12h/13h30	Entretien avec l'ancienne PAR de l'AI – résultat 4	Pr. Vestine Ntakarutimana
26 juin	13h30/14h	Entretien avec la comptable du PRCI	Denise Habugurimana
26juin	18h/19h	Discussion collective avec les doctorants de RDC participants aux séminaires doctoraux	Alexis Bashoninga Adolphe Mmenge Ngama Mwabi Ferdinand Kahenga Joseph Masirika Pacifique Mwkumba Roger Muhindo Clément Kibambinake Vercus Lumami Jacques Mazambi

27 juin	8h/9h	Entretien avec une doctorante & cadre publique	Theodette Boyayo
27 juin	9h/10h	Entretien avec le Responsable informatique de l'UB	Eloge Bapfunya
27 juin	16h/17h30	Entretien avec un co-promoteur local du PFS	Pr Julien Nimubona
27 juin	17h30/18h30	Discussion collective avec les doctorants boursiers d'ARES	Batungwanayo Pacifique Ahishakiye Emmanuella Rucakumugayo Daniel Ndayipfukamiye Gertrude Habonimana Laurent Kabanyegeye Henri Ndenzako Eugène Kayonde Oda Lumami Vercus Tuyisenge Françoise
28 juin	15h/17h	Débriefing de la mission d'évaluation	Pr. Charles Kabwigiri Pr. Vestine Ntakarutimana Mme Florette Munezero Excusé : Pr Juma Shabani
<b><i>Domicile</i></b>			
02 juillet	11h-12h	Entretien avec un enseignant belge impliqué dans la coopération académique avec le Burundi	Emmanuel Klimis
04 juillet	14h30 – 15h	Entretien avec un doctorant boursier en séjour de mobilité en Belgique	Célestin Mvutsebanka
19 juillet	18h-19h	Entretien (audio conférence) avec un professeur visiteur dans le cadre de l'ED	Jean Benoit Falisse
31 juillet	18h30 - 19h15	Débriefing avec le Coordinateur nord	Benoit Rihoux

## 04. DESCRIPTION SUCCINCTE DES ACTIVITÉS

La mise en œuvre du projet peut être distinguée en deux parties.

La première va du démarrage au lancement effectif des activités de l'ED et le recrutement de la première cohorte d'étudiants, début 2018.

La deuxième va de début 2018 à la fin du projet, mi 2019, soit un an et demi environ.

Au cours de la première phase, les activités réalisées étaient des activités de préparation, de mise en place institutionnelle et réglementaire de l'ED, ce qui constituait le cadre institutionnel dont l'existence conditionnait la réalisation de la quasi-totalité des activités du projet. Au cours de cette phase, les coordinateurs et acteurs du projet ont réalisé des actions d'influence et de suivi des étapes d'adoption de ce cadre réglementaire, et ont préparé les activités opérationnelles du projet. Au cours de cette phase, qui a duré près de trois ans, aucune activité « académique » n'a pu être réalisée. Il n'était pas prévu dans le projet que cette phase dure aussi longtemps, ni que les préalables réglementaires à la création de l'ED prennent autant de temps à être adoptés. La première cohorte de doctorants devait être recrutée en 2016. Elle a finalement été recrutée avec deux ans de retard. Etant donné que le projet se mettait en œuvre dans le cadre de l'ED, la création effective celle-ci était un préalable institutionnel incontournable à la mise en œuvre du projet.

Au cours de cette première phase, on doit noter que les coordinateurs ont initié plusieurs initiatives afin de « contourner » les blocages issus de cette situation. Ils ont proposé de lancer des modules de formation de niveau doctoral (qui auraient pu ensuite être valorisés dans le cadre de la future formation doctorale) et d'autres activités pédagogiques à destination des futurs doctorants et ce, avant la mise en place effective de l'ED, afin d'atténuer les effets du blocage sur le bon déroulement du projet. Ils ont également proposé à l'ARES d'étendre la période de mise en œuvre du projet, sans extension de coût, afin de pouvoir l'adapter aux retards de mise en place de l'ED et de permettre d'étendre la phase de mise en œuvre effective du projet. Ces initiatives n'ont pas été acceptées par l'UB ni ARES.

*« On n'a pas pu agir sur les retards. On a essayé de proposer des choses, des activités préparatoires, des modules transitoires précédant la création officielle de l'ED, etc. Tout a été refusé. Il y avait une grande prudence au niveau du rectorat et une volonté de ne pas anticiper les décisions politiques et stratégiques, de ne pas faire de vague. »*

Enseignant rencontré

On peut noter que ces retards ont également eu un impact négatif sur des activités qui avaient déjà été mises en œuvre au tout début du projet. Ainsi un appel à candidature à des modules de formation de niveau doctoral avait déjà été lancé après le démarrage du projet, mais la procédure a dû s'arrêter. Les coordinateurs avaient déjà procédé à la recherche et la création d'une base de données de directeurs de thèse potentiels dans les universités francophones de Belgique en 2014, qui n'a donc pas pu être exploitée avant 2017 et a dû être réactualisée.

Ces retards ont eu un impact considérable sur le projet, tant au cours de la première phase, qu'au niveau de la deuxième phase, qui a vu l'organisation d'un grand nombre d'activités dans un délai extrêmement réduit.

Au cours de la deuxième phase, un grand nombre des activités des résultats 1 et 2 prévus sur quatre ans (après une année prévue de préparation institutionnelle) ont dû être mis en œuvre en moins de deux ans : sélection et recrutement de 2 cohortes de doctorants (en sciences humaines et sociales et en sciences naturelles et de la vie), mise en place de l'encadrement des doctorants, préparation du parcours de formation doctorale pour ces deux cohortes et organisation des séminaires doctoraux, la délivrance des bourses de mobilité, la préparation et l'organisation des séjours de mobilité en Belgique pour les doctorants boursiers de la première cohorte et certains doctorants de la deuxième. Deux remarques sont à retenir concernant le fonctionnement de l'ED pour ces deux premières cohortes : (i) la première année du parcours de formation doctorale a dû être organisée sur une période très courte de quelques mois, mobilisant les doctorants une grande partie de leur temps lors de leur première année de doctorat. (ii) Les cohortes sont composées d'un grand nombre d'étudiants : 45 pour la première, 41 pour la deuxième<sup>5</sup>. Tous les doctorants ne bénéficient pas d'une bourse délivrée dans le cadre du projet<sup>6</sup>, et la plupart de ceux qui n'en bénéficient pas ne bénéficient d'aucune autre bourse. Ce nombre limité de bourses de doctorats était prévu dans les projets de PFS et de PAI. Le fait de sélectionner un grand nombre de doctorants, au-delà du nombre de bourses disponibles, a été un choix effectué au niveau de l'ED : il a été décidé pour les deux cohortes de retenir l'ensemble des étudiants qui répondaient aux critères de sélection énoncés, sans sélection supplémentaire de l'ED à partir de l'analyse sur le fond de la qualité des projets déposés. Les principaux critères sont (i) la détention d'un diplôme de niveau mastère<sup>7</sup>, (ii) un projet succinct de recherche doctorale, (iii) un accord de deux promoteurs, un au sein de l'UB et un autre dans une université étrangère, (iv) l'accord du chef de service pour les doctorants professionnels (pour la deuxième cohorte).

Les activités du résultat 3 n'ont été que partiellement organisés ainsi et le recrutement d'une 3<sup>ème</sup> cohorte de doctorant n'a pas pu être faite (3 étaient prévues dans le projet).

---

<sup>5</sup> Selon les PV de délibération de sélection pour les cohortes 1 et 2.

<sup>6</sup> 16 bourses de mobilité sud-nord ont été délivrées par ARES-CCD à partir de septembre 2018 (selon le rapport annuel de l'année 4 du PFS), puis 10 bourses en 2019.

<sup>7</sup> Ce niveau mastère doit être assorti d'éléments probants de compétence de recherche, c'est-à-dire soit un mastère approfondi ou de recherche, soit une autre expérience de recherche, selon le coordinateur nord.

## 05. ÉVALUATION PAR CRITÈRE

### 05.1 / PERTINENCE :

Paradoxalement à ce que les importants retards institutionnels pourraient laisser penser, la pertinence du projet est très élevée.

#### 05.1.1 / PERTINENCE AU NIVEAU DE L'UB ET DU SECTEUR ACADÉMIQUE BURUNDAIS

À partir de 2008, des réflexions se sont engagées au Burundi pour le passage au système B-M-D. Le système universitaire proposait alors un diplôme de licence en quatre ans.

Les réflexions ont abouti en 2012 avec l'adoption d'une loi sur l'enseignement supérieure qui consacre ce passage, et prévoit donc l'organisation de bacheliers en trois ans, de mastères et de doctorats.

Avant le démarrage du projet, il n'existe pas d'école doctorale au Burundi et le diplôme de doctorat n'est pas délivré au Burundi. Les doctorants effectuent leur doctorat dans des universités étrangères, avant, pour certains, de revenir au Burundi comme enseignants. Les enseignants de l'UB comme des autres universités du Burundi sont très peu à encadrer des thèses de doctorat, et il n'existe ni procédure, ni pratique largement diffusée de direction et de conduite de doctorat. Parallèlement à cela, les quelques centres de recherches existants au sein de l'UB, qui ne disposent donc pas de doctorants, fonctionnent de manière très réduite et les activités de recherche et de publication sont rares. Les autres universités du Burundi ne produisent que très peu de recherche. Au-delà de l'absence de cadre procédural et de pratiques instituées pour la conduite de doctorats, il n'existe donc pas de culture de l'encadrement de thèse au sein de l'UB, et une culture de la recherche reste encore largement à développer.

La loi sur l'enseignement supérieur de 2012 prévoit donc de réformer en profondeur et de moderniser le secteur universitaire du Burundi, avec notamment la création d'une école doctorale. La mise en œuvre de la réforme de 2012 a été lente et difficile. Selon certains acteurs académiques rencontrés, il y a eu « *un manque de vision et de leadership de la part des instances dirigeantes* » gouvernementales et universitaires pour sa mise en œuvre, qui s'est traduit par l'absence d'adoption de textes d'applications de la réforme et de mise en œuvre effective au niveau des universités et des facultés.

Toujours selon les acteurs rencontrés, il apparaît assez rapidement « *qu'un soutien serait nécessaire au niveau des universités pour mener à bien cette réforme* ». Ainsi, le PFS s'inscrit pleinement dans le cadre de l'application d'une réforme légale adoptée par le législateur burundais, et propose d'accompagner l'acteur principal de cette réforme, l'UB, pour la mise en œuvre d'un pan important de celle-ci, du « *troisième et dernier étage de la fusée de la réforme de l'enseignement supérieur* »<sup>8</sup>. Le PFS intervient à un moment charnière, où la réforme peine à être mise en route et où il devient urgent de passer à la phase de mise en œuvre effective. Il s'agit d'une priorité de la plus haute importance pour l'UB et pour le secteur de l'enseignement supérieur au Burundi. La complémentarité entre le PFS et le Projet d'Appui Institutionnel (PAI), dont le résultat 4 propose un soutien à la création et le fonctionnement de l'ED, montre également cette pertinence.

---

<sup>8</sup> Entretien avec un enseignant.

Cependant, les retards des autres aspects de la réforme, plus particulièrement la mise en œuvre des mastères au sein de l'UB, nuancent quelque peu la pertinence du projet. Le fait de devoir mettre sur pied l'ED au moment (2014, 2015) où les mastères ne sont pas encore mis en place à l'UB n'est pas idéal. Il est difficile de dire si le degré important de retard dans la mise en place des mastères était prévisible ou non au moment de l'introduction du PFS.

La pertinence apparaît également au niveau du contenu des activités et de l'expertise mise en œuvre. Aucune ED n'a fonctionné au Burundi avant la mise en œuvre du PFS. Les pratiques d'encadrement de doctorat n'existent que chez quelques professeurs de l'UB qui encadrent ou sont membres de jurys pour des doctorants inscrits dans des universités étrangères ou dans le cadre de projets spécifiques et limités dans le temps. Ces pratiques ne concernent qu'un nombre limité de professeurs et ne sont pas institutionnalisées au sein de l'UB. Ainsi, on peut dire que l'expertise existante au sein de l'UB permettant de mettre en œuvre une ED est limitée. Cela est confirmé par un professeur de l'UB rencontré. « *Comment doit fonctionner une école doctorale, comment la mettre en route et accompagner les étudiants ? Toutes ces questions se posaient et on n'avait pas vraiment de réponse claire au sein de nos institutions* ». Cette expertise existe dans les universités belges francophones. Plus particulièrement, le promoteur nord du PFS a développé des filières de formation méthodologiques ciblées en particulier sur les doctorants<sup>9</sup>. Il apparaît donc très pertinent que la coopération académique belge s'investisse dans le soutien à une ED au sein de l'UB.

Dans le même temps, cette pertinence témoigne de lacunes (en termes de moyens et d'expertise notamment) au sein de l'UB pour mettre en œuvre cet aspect de la réforme. Ces lacunes ont eu une influence sur la mise en œuvre effective des activités du projet.

## 05. 1.2 / PERTINENCE AU NIVEAU DU DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Nous ne reviendrons pas ici sur la question générale des liens entre la recherche et le développement socio-économique. Mais certains aspects peuvent être soulignés.

Premièrement, très peu de recherches en sciences humaines et sociales analysent les réalités sociales, économiques, psychologiques au Burundi. Il en résulte une connaissance très partielle de ces réalités, ainsi que des lacunes en termes d'informations et d'analyse pouvant servir d'aide à la décision des pouvoirs publics ou d'analyse de contexte pour des programmes de développement. A titre d'exemple, dans le domaine du droit, les publications d'analyse de la jurisprudence, de doctrine, sont très rares : Comment la justice est rendue au Burundi ? Ces réalités sont largement inconnues des chercheurs, des hommes politiques et des praticiens du droit eux même. Pour répondre à ce genre d'enjeux, qui existent dans d'autres disciplines, le projet est hautement pertinent.

La mise en place d'une ED au Burundi doit permettre, dans une certaine mesure, de « démocratiser »<sup>10</sup> la recherche au Burundi. Le fait de devoir mener à bien son doctorat à l'étranger réserve *de facto* le doctorat à une certaine élite. Le parcours des doctorants est très long et difficile : les candidats sont bien sûr soumis à des procédures de sélection et d'obtention de bourses d'universités qu'ils ne connaissent souvent pas. D'importants obstacles liés au moyens financiers des doctorants, aux réseaux personnels qu'ils ont ou non à l'étranger ou à l'issue des procédures de VISA, entrent en ligne de compte.

<sup>9</sup> Voir une présentation rapide des EPCR Method Schools sur le lien suivant : <https://ecpr.eu/Events/EventTypeDetails.aspx?EventTypeID=5>

<sup>10</sup> Entretien avec un enseignant de l'UB.

Enfin, dans une société où les discriminations liées au genre sont importantes, il peut être plus difficile pour une femme de s'éloigner plusieurs années de son pays et de le faire accepter socialement.

Le fait de mener des doctorats à l'étranger peut également compromettre la carrière au Burundi de certains futurs professeurs d'université. Sur le « marché » universitaire mondial ou même régional, les universités burundaises ne sont pas les plus attractives, en termes de salaires, d'environnement de recherche, de mobilité, etc. De jeunes docteurs ayant poursuivi leur doctorat dans une université de bon rang sur le plan européen ou international ou offrant plus d'opportunités professionnelles peut être enclin à poursuivre sa carrière dans des universités étrangères plutôt que revenir au Burundi. L'existence d'une ED au Burundi peut également permettre à des personnes déjà engagées dans des carrières professionnelles de mener des doctorats, et ainsi à terme d'améliorer leur pratique professionnelle grâce à leur recherche doctorale. Il y a d'ailleurs un certain nombre de doctorants professionnels inscrits à l'ED de l'UB.

## **05.2 / EFFICIENCE :**

L'efficacité du projet est contrastée, et s'apprécie différemment entre la première et la deuxième phase du projet.

Au cours de la première phase, avant la mise en place effective de l'ED, l'efficacité du projet est peu élevée. Certes, les dépenses sont limitées : essentiellement des missions nord-sud / sud-nord, ainsi que les indemnités du personnel sud du projet impliqué dans la gestion du projet. Mais en contrepartie de ces dépenses, les résultats sont très limités, puisque les activités majeures du projet ne sont pas organisées. On note que comme les coordinateurs n'ont jamais eu au cours de cette première phase une visibilité claire sur les délais de retard, ils n'ont pas pu planifier leurs efforts ou les activités du projet afin de pouvoir s'y adapter. L'efficacité des activités de plaidoyer pour l'obtention des autorisations nécessaires au démarrage de l'ED est difficile à évaluer. Également, des activités préparées dans le cadre du projet (comme l'élaboration de la base de données des professeurs belges promoteurs potentiels, ou le travail préparatoire de développement de la maquette de formation doctorale) n'ont pas porté leur fruit avant 2018.

Deux nuances peuvent être apportées à ce constat de faible efficacité : comme évoqué, les coordinateurs ont proposé à plusieurs reprises au cours de cette période de mettre en place certaines activités de l'ED. Ces propositions ont été refusées par l'UB. Ils ont également proposé d'étendre le PFS sans extension de coût, afin d'adapter la durée du projet aux retards importants que le projet a connus. Les règles de mise en œuvre des PFS/PRD n'ont pas permis de mettre en œuvre cet aménagement.

Au cours de la deuxième phase, l'efficacité du projet fut élevée, avec quelques points d'attention. Deux cohortes de doctorants ont été sélectionnées et formées, et un grand nombre d'activités ont pu être menées à bien en l'espace d'une période de moins de 2 ans. Nous mettons en avant trois éléments illustrant cette efficacité : tout d'abord, le projet a proposé une formation doctorale de grande qualité, moderne, répondant aux standards internationaux en la matière, avec un coût très faible. Les professeurs qui ont développé le parcours de formation n'ont pas été rémunérés (le coordinateur nord) ou très peu (pour les gestionnaires burundais bénéficiant d'indemnités du PFS), alors qu'ils ont fourni un travail très important. Ensuite, les professeurs assurant les séminaires doctoraux ne sont pas payés, mais sont défrayés pour leur déplacement à Bujumbura. Certains cours, comme le cours introductif sur l'utilisation des TIC<sup>11</sup> dans les travaux de recherche, sont donnés à distance, limitant ainsi les coûts aux connexions internet.

---

<sup>11</sup> Technology of Information and Communication.

Ensuite, les bourses de mobilité de doctorat ont été délivrées selon une modalité permettant une limitation des coûts au maximum. Il est prévu deux mobilités en Belgique au cours du doctorat de trois mois chacune, comprenant une indemnité de 1500 €/mois au cours de ces mobilités en Belgique, et un montant de 300€/mois pour les périodes passés au Burundi<sup>12</sup>. D'autres dispositifs de bourses de doctorat pour des étudiants d'universités du sud en Belgique, prévoyant par exemple deux à trois mobilités de six mois en Belgique, sont plus coûteux. C'est un choix délibéré dans le PFS de limiter les séjours en Belgique, afin notamment d'augmenter le nombre de doctorants pouvant bénéficier d'une bourse. Le relatif « faible » temps passé en Belgique a été souligné par les doctorants comme une potentielle faiblesse, nous y reviendrons dans la partie efficacité.

Enfin, l'ED a décidé d'avoir une stratégie d'ouverture du doctorat au-delà des possibilités de bourse doctorale offertes par ARES – ou d'autres partenaires. 45 doctorants ont été sélectionnés pour la première cohorte (parmi eux, 16 boursiers ARES) et 41 pour la deuxième cohorte (parmi eux, 10 boursiers ARES). Ainsi, les activités de formation doctorale organisées grâce au projet ont bénéficié à un large nombre de doctorants.

Cependant, le fait d'avoir des cohortes importantes, conjugué à l'expérience limitée d'encadrement de doctorats par les enseignants de l'UB pose également des questions en termes de qualité de certains projets doctoraux et donc d'efficacité du projet.

### **05.3 / EFFICACITÉ**

L'efficacité du projet dans sa première phase est, comme pour l'efficience, faible. L'efficacité du PFS est plutôt bonne dans la deuxième phase du projet, avec des points d'attention quant à l'homogénéité et la qualité des projets doctoraux et dispositifs d'accompagnement. Si on prend en compte l'ensemble de la durée du projet l'efficacité est variable.

Au cours de la deuxième phase, les nombreuses activités mises en œuvre ont permis d'atteindre les résultats qui étaient atteignables : sélection des doctorants, mise en place de la formation doctorale, encadrement des doctorants, organisation des séjours de mobilité en Belgique pour les boursiers. Il n'a bien sûr pas été possible en l'espace de moins de deux ans de mener à bien les doctorats de la première cohorte, qui constituait l'un des résultats majeurs du projet.

Nous pouvons, sans préjuger de l'issue des doctorats engagés à l'ED, donner quelques éléments qui permettent d'apprécier partiellement leur qualité et leur chance d'arriver jusqu'à leur terme. Avant cela, il convient de rappeler le caractère expérimental et aléatoire des recherches doctorales. Dans toutes les universités, un pourcentage variable mais toujours non-négligeable de doctorats n'arrivent pas à leur terme, et ce pour différentes raisons, qui vont de la faisabilité du projet à des raisons personnelles propres au doctorant sans lien direct avec sa recherche. Il n'est donc pas question « d'attendre » du PFS que tous les doctorats initiés à l'ED arrivent à leur terme endéans trois ou quatre ans. L'évaluation de l'efficacité porte ici essentiellement sur la qualité et la cohérence de la formation et l'encadrement doctoral.

---

<sup>12</sup> A cela s'ajoute 1.000€/mois de présence en Belgique de frais de recherche. En 2018, la première cohorte de boursiers ARES était composée de 16 doctorants, dont sept doctorants pris en charge par le PFS et neuf par le PSRCI. A partir d'octobre 2019, les deux cohortes, soit 26 doctorants seront pris en charge par le PSRCI jusqu'au 31 décembre 2020.

Premièrement, il nous semble que le parcours de formation proposé répond tout à fait aux normes de pertinence et de qualité attendu au niveau international.

La formation doctorale est d'ailleurs une des spécialités des coordinateurs du projet. Une place importante est faite à des thématiques utiles aux doctorants pour se préparer et comprendre le milieu universitaire international actuel et à venir, comme l'utilisation des TIC, le design et la formulation de projets de recherches, l'analyse de données quantitative et qualitative ou la communication des résultats de recherche. Ces savoirs et savoirs faire sont nécessaires aux jeunes et futurs chercheurs, spécialement ceux issus d'universités du sud. Ils n'étaient jusque-là pas réellement enseignés au Burundi, et cela constitue donc une nouveauté et une plus-value importante du projet.

Ensuite, une grande hétérogénéité caractérise les cohortes de doctorants de l'ED. Du fait du retard dans la mise en place des mastères à l'UB, la majorité des doctorants de l'ED, surtout ceux de la première cohorte, ont effectué leur mastère à l'étranger, dont la Tanzanie, le Kenya, l'Ouganda et la Belgique. Il y a donc une grande diversité dans les Universités d'origine des doctorants, et des langues d'études en mastère, et un lien pas forcément direct avec l'UB. Par ailleurs, les moyens alloués pour mener à bien leur doctorat sont très variables selon les candidats. Deux groupes se dégagent : les boursiers (principalement via les bourses ARES) et les non boursiers. A noter que certains non-boursiers bénéficient de bourses ponctuelles ou d'indemnités, notamment pour effectuer des recherches de terrains<sup>13</sup> de quelques semaines. D'après les doctorants eux même, l'obtention d'une bourse change beaucoup de chose dans leur parcours. « *Il existe deux groupes parmi nous. Les boursiers et nous ne vivons pas les mêmes réalités. Nous ne sommes pas confrontés aux mêmes difficultés* »<sup>14</sup>. Il s'agit de différences au niveau des moyens financiers et de mobilité, qui ont une influence sur l'ensemble du parcours doctoral, et notamment sur la qualité de l'encadrement. Sans bourse, les doctorants peuvent ne pas avoir l'occasion de rencontrer leur promoteur étranger<sup>15</sup>. Les deux promoteurs peuvent également ne pas avoir d'occasion de se rencontrer physiquement. Cette situation peut avoir un impact important sur la qualité de la communication entre doctorant et promoteur, et entre les promoteurs entre eux. De nombreux étudiants non boursiers rencontrés nous ont confirmé que la communication avec leur promoteur étranger et entre leurs deux promoteurs était insuffisante, voir quasi inexistante dans certains cas. L'absence de bourse compromet également l'opportunité pour le doctorant de pouvoir effectuer des séjours de recherche dans des universités avec des laboratoires de recherches performants, de nombreux cours et séminaires pour doctorants, des conférences, des doctorants travaillant dans des domaines similaires. Comme on l'a dit, les pratiques et la culture de la recherche académique sont embryonnaires au Burundi, et le fait de ne pas pouvoir connaître d'autres environnements universitaire au cours de son doctorat peut être préjudiciable pour la qualité du parcours doctoral. Également, l'ED n'a pour l'instant pas de spécialisation thématique : un grand nombre de disciplines sont représentées, relevant des sciences dures/expérimentales comme des sciences humaines et sociales. Enfin, les doctorants viennent d'environnements professionnels très différents : certains sont assistants à l'UB, d'autres ont récemment terminés leur mastère, et d'autres sont engagés de la vie professionnelle, dans la fonction publique (Police Nationale du Burundi, Ministères, Office Burundais des Recettes, etc.) ou des organisations privées (Média, ONG, etc.).

---

<sup>13</sup> Il s'agit notamment d'un appel compétitif accessible aux boursiers et aux non boursiers pour un montant de 500€ afin de couvrir des frais de récoltes de données sur le terrain.

<sup>14</sup> Discussion collective avec les doctorants venant de RDC.

<sup>15</sup> Le fait d'avoir un promoteur de thèse étranger et un promoteur burundais est une obligation de l'ED, même pour ceux qui ne bénéficient pas de bourse.

Cette hétérogénéité n'est pas en elle-même négative, mais elle pose tout de même quelques questions en termes de qualité. Il est difficile avec une telle hétérogénéité de proposer un parcours de formation et un accompagnement des doctorants qui soit adapté à toutes les situations. Un assistant à l'Université, un doctorant sortant de son mastère, ou le porte parole de la Police Nationale du Burundi n'ont pas les mêmes contraintes d'horaires, n'apprennent pas forcément de la même manière, et n'attendent pas la même chose de leur doctorat. Cette difficulté d'adéquation du parcours de formation avec les profils, attentes et contraintes des doctorants est soulignée par les doctorants comme par les intervenants. Des séminaires par discipline sont prévus dans le PFS, mais n'ont pas encore pu être organisés, du fait, selon le coordinateur nord, des retards du projet.

*« Les cours méthodologiques sont pertinents, mais ce dont nous avons encore besoin, ce sont des séminaires qui sont adaptés à nos disciplines et nos thématiques de recherche, qui nous permettraient d'augmenter nos connaissances dans notre domaine. »*

Doctorant de l'ED, discussion collective

*« Le plus grand défi auquel j'ai été confronté dans mon séminaire, a été de gérer les différences entre les doctorants. Différences à plusieurs niveaux : bagage théorique, discipline, implication dans le séminaire ».*

Enseignant rencontré

Au-delà de ces disparités, les niveaux de formation initiale des doctorants et la qualité des projets doctoraux sont, d'après plusieurs enseignants rencontrés, variables. Cette situation n'est pas étonnante, étant donnée la politique d'ouverture au niveau des inscriptions retenues par l'ED. Certains enseignants rencontrés se sont tout de même montrés préoccupés sur la qualité de certains projets doctoraux et sur l'impact potentiellement négatif sur la crédibilité de l'ED de ces projets. Une évaluation de la qualité des projets doctoraux au cours du processus de sélection pourrait peut-être permettre de réduire ces disparités.

Au-delà de la formation doctorale, certains doctorants nous ont interpellés sur les difficultés qu'ils rencontrent pour l'encadrement de leur doctorat. L'ED impose aux doctorants d'avoir deux co-promoteurs : un de l'UB, et un d'une université étrangère. Cette règle, étant donné les capacités d'encadrement limitées au Burundi, apparaît tout à fait pertinente afin de garantir la qualité de l'encadrement. Cette condition a été, selon les doctorants rencontrés, la plus difficile à remplir pour l'inscription au doctorat. De nombreux doctorants ont dû effectuer de nombreuses démarches, et utiliser leurs réseaux, académiques comme personnels, pour trouver un promoteur étranger. Les doctorants nous ont rapportés que de nombreux étudiants ont fait leur préinscription au doctorat, qu'ils n'ont ensuite pas pu valider, faute d'avoir trouvé un promoteur étranger. Cela semble avoir été plus facile pour les doctorants ayant effectué une partie de leurs études à l'étranger.

*« Trouver un promoteur de l'extérieur, c'est cela qui a été le plus difficile pour moi, et mes camarades. C'est la grande condition à l'inscription. Moi je n'avais pas de contact de professeurs étrangers. J'ai demandé à un assistant de l'UB que je connais, et il m'a mis en contact directement avec un collègue à lui qui enseigne en Belgique. J'ai eu de la chance qu'il accepte d'être mon promoteur. »*

Doctorant à l'ED

De nombreux doctorants éprouvent des difficultés de communication avec leur promoteur étranger, ou mentionnent une absence de communication entre leurs deux promoteurs.

Il s'agit principalement des doctorants non boursiers, qui représentent tout de même plus de la moitié des doctorants de l'ED, ou des étudiants boursiers qui n'ont pas encore effectué de séjour de mobilité en Belgique. Ce manque de communication concerne la supervision du travail de recherche, mais également la planification des différentes étapes du doctorat. Ainsi, plusieurs doctorants nous ont indiqué ne pas savoir où se ferait la soutenance de leur doctorat (au Burundi ou à l'étranger) ni si leur promoteur étranger pourrait y être présent. La nécessité d'améliorer la communication entre promoteurs et entre promoteurs et l'ED nous a également été confirmée par certains enseignants impliqués.

L'implication des organes académiques de l'UB dans la formation et l'encadrement des doctorats constitue un autre point d'attention quant à l'efficacité du projet. A l'heure actuelle, très peu de liens existent entre les facultés et centres de recherche de l'UB d'un côté, et l'ED d'un autre côté. Un certain nombre d'enseignants des facultés de l'UB s'impliquent, en étant promoteur de certains doctorats. Mais leur implication s'arrête souvent là. Il n'y a pour l'instant qu'un seul d'enseignant de l'UB qui donne un séminaire dans le cadre de la formation doctorale proposée par l'ED. L'absence de rémunération pour donner ces séminaires, ainsi que la lourde charge d'enseignement des professeurs de l'UB, ne facilite pas leur implication (voir infra, 5.6. Appropriation). Les doctorants ne semblent que très peu impliqués dans les activités des centres de recherches, qui sont il est vrai peu nombreuses. Les doctorants rencontrés qui ne sont pas assistants dans une faculté nous ont fait part du fait qu'ils avaient jusqu'à maintenant très peu de liens avec la faculté dont relève la discipline de leur doctorat.

Le résultat 3 du projet consistait à développer des liens entre l'ED et des partenaires académiques régionaux. Il s'agit d'un volet intéressant, distinct des deux autres mais lié à ces derniers dans la perspective de recherche de partenaires et de durabilité de l'ED. Ce volet a été suggéré par l'ARES à la suite de l'introduction du pré-projet de PFS, puis intégré au projet final. Il n'a, selon les coordinateurs du PFS, pas été mise en œuvre comme prévu ni donné tous les résultats escomptés. Trois sessions d'échanges régionaux ont été organisées avec l'ARES en 2015 et 2016 pour présenter les différents projets d'école doctorale à Nairobi, Kigali et Lubumbashi<sup>16</sup>. Les enseignants impliqués dans la gestion de l'ED ont participé à ces sessions d'échanges.

D'autre part, des conventions de collaboration entre Universités (il s'agit d'accords cadre généraux, non centrés sur l'initiative régionale ni l'ED) ont par ailleurs été signées avec trois universités africaines en marge du démarrage officiel de l'ED en 2016.

D'autres conférences avaient été prévues dans le PFS pour la suite du projet, mais n'ont finalement pas été réalisées. Plusieurs raisons peuvent être avancées : tout d'abord, les retards dans la mise en place de l'ED rendaient difficile l'atteinte du résultat. Ensuite, la crise de 2015 a rendu les relations entre le Burundi et certains de ses voisins très tendus, compromettant les relations de coopération entre institutions publiques.

---

<sup>16</sup> L'ARES disposait en 2014 d'un budget exceptionnel qu'elle a mis à disposition de ses partenaires afin de favoriser les initiatives régionales pour traiter des questions d'intérêt spécifique aux partenariats d'une même région. Les universités partenaires au Rwanda, au Burundi et à Lubumbashi se sont concertées sur la mise en place d'un cadre formel harmonisé des écoles doctorales. Ce sont 3 sessions d'échanges qui ont pu être organisées, à Nairobi et à Kigali en 2015, et à Lubumbashi en 2016. L'initiative a connu un certain ralentissement depuis 2016 (contexte politique régional, changement de recteur, discussions sur un cadre formel). Le projet POP « Réactivation de l'initiative "Espace de Recherche Régional" » a permis de relancer l'initiative et d'ajouter une 4<sup>ème</sup> université partenaire (UA, Madagascar) pour permettre un plus large déploiement des initiatives.

## 05.4 / VIABILITÉ (PÉRENNITÉ, DURABILITÉ)

La viabilité du projet n'est pour l'instant pas assurée.

On l'a vu, l'ED s'est mise en place grâce à un appui important de la Belgique, via le PFS et l'AI devenu PSRCI en 2018. Pour l'instant, il apparaît que l'ED n'est pas capable de fonctionner sans cet appui – ou un appui équivalent. Le directeur de l'ED nous a indiqué qu'il était en discussion avec d'autres partenaires pour le financement de futures mobilités de doctorants et d'enseignants de l'UB (dont l'Agence Française de Développement (AFD) et la Banque Mondiale).

Plusieurs constats illustrent cette dépendance aux appuis extérieurs.

Le premier a déjà été évoqué : le manque de lien entre l'ED et les facultés et centres de recherches. L'ED ne s'appuie pas sur les ressources et capacités, même limitées, de l'UB. Et en retour, il semble que l'ED a pour le moment un effet limité sur le fonctionnement et les ressources de l'UB. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce manque de liens : l'ED a dû mettre en route ses activités extrêmement rapidement, sans prendre le temps de la coordination avec les facultés. Les facultés doivent mettre en place les mastères, dans un contexte de rareté des ressources d'enseignants et d'augmentation du nombre d'étudiants : leurs capacités à s'investir sur d'autres projets comme le lancement de l'ED est certainement très limitée. Un enseignant rencontré a reconnu ce manque de disponibilité de ressources au niveau des facultés : *« Au niveau des facultés, honnêtement, toutes les ressources humaines sont consacrées aux cours. La pression sur les enseignants est importante. Dans notre département, il y a une vingtaine d'enseignants, et quinze sont effectivement disponibles. Nous avons trois sections différentes, et plus de 300 étudiants en première chaque année. »*

Le mode de gestion et de prise de décision au sein de l'ED pourrait également expliquer ce manque de liens (voir gestion et gouvernance du projet). On peut avancer également une différence d'approche académique, entre une formation à l'ED résolument tournée vers la technologie et des techniques et compétences nouvelles et une approche des facultés peut-être plus classique.

Face à ce fossé, la stratégie adoptée au sein de l'ED est, selon un enseignant rencontré, de *« continuer à avancer à notre rythme, en marchant avec ceux qui comprennent et qui veulent avancer avec nous »*. La recherche d'un dialogue ou d'adapter le rythme des activités avec les facultés et centres de recherche de l'UB ne semble pas une priorité pour l'ED actuellement. Cette perception est partagée, et regrettée, par certains enseignants rencontrés : *« L'ED va plus vite que le train de l'université. Sans ARES, je ne sais pas comment l'ED pourrait fonctionner. S'ils ne changent pas de stratégie, je ne pense pas que cela puisse durer. »*

Cependant, la mutualisation des ressources et le développement de liens opérationnels et organisationnels entre ED et facultés/centres de recherche semblent incontournable pour la viabilité de l'ED à moyen et long terme. Un dispositif avait été prévu dans le PFS permettant de développer ses liens. Il s'agissait de l'organisation des cours de formation doctorale en binôme entre un international et un enseignant de l'UB. Cela n'a pas été mis en place. Plusieurs évaluations de PFS ont déjà souligné que les cours en binôme entre enseignants sud et nord sont difficiles à mettre en place, et demandent beaucoup de temps. Le temps a cruellement manqué dans la mise en œuvre du présent PFS, comme nous l'avons vu. Donner des séminaires de l'ED en binôme aurait le triple avantage de favoriser la viabilité de l'ED, de développer des liens entre ED et le reste de l'UB, et d'avoir un partage scientifique au sein de l'UB sur les approches innovantes proposées par l'ED.

Selon un enseignant rencontré, l'ED fonctionne « *de manière autonome, un peu à côté du reste de l'Université* »<sup>17</sup>. Le fait de bénéficier de fonds extérieurs, de faire appel à des enseignants externes, d'avoir des textes et un mode de gouvernance et de gestion propre la régissant et d'avoir des ressources humaines dédiées expliquent notamment ce fonctionnement. Cette autonomie à l'avantage de mettre l'ED « *un peu à l'abri des pesanteurs habituelles de l'Université* »<sup>18</sup>, lui permettant d'agir vite et de manière flexible. Ce mode de fonctionnement a notamment permis de mettre en œuvre un grand nombre d'activités au cours des deux dernières années du PFS. Dans le même temps, un fonctionnement autonome ne favorise pas l'intégration de l'ED au sein de l'Université. Les gestionnaires du PFS et de l'PSRCI au Burundi bénéficient tous (assistants administratifs, coordinateurs, responsables informatiques) de primes mensuelles payées par les projets. L'Université sera en mesure de retenir ces personnels pour continuer ce qui a été mis en œuvre ? La question est en suspens est une préoccupation récurrente de l'ARES, qui a interpellé l'UB à ce sujet à plusieurs reprises<sup>19</sup>. Le sujet a par exemple été évoqué dans le cadre de l'AI/PSRCI en 2017 lors du départ d'un informaticien de l'UB impliqué dans le projet<sup>20</sup>. Le PFS comme le PSRCI fonctionne avec des comptes en banque autonomes. La mise en œuvre des activités échappe donc au contrôle et aux procédures internes mis en place par l'UB. De plus, les personnels de l'ED indemnisés par le PFS et le PSRCI, hormis le coordinateur sud du PFS, sont tous logés au campus de l'ED à Gihosha, au nord de Bujumbura. Ce modeste campus accueillait auparavant le DESS puis mastère de la chaire UNESCO, également soutenu par la coopération académique belge. Très peu d'autres activités ou personnels sont installés au campus de l'ED. Les activités et projets soutenus par l'ARES sont donc logés dans un campus qui leur est presque dédié, en dehors des autres services et activités de l'Université, un « *campus ARES* » comme l'a appelé de manière un peu provocatrice un enseignant rencontré. Lors de l'évaluation, nous avons croisé très peu d'étudiants sur ce campus. Un séminaire doctoral donné par des enseignants Ougandais avait alors lieu pour l'ensemble des doctorants de l'ED, qui s'est tenu au campus Mutanga, où sont logées de nombreuses facultés. Le fait de concentrer les activités soutenues par ARES dans un campus, qui plus est un petit campus qui ne compte pas beaucoup d'autres activités, ne nous semble pas la meilleure option en termes d'appropriation des projets soutenus par ARES au sein de l'UB. Ce point d'attention concerne la mise en œuvre des projets soutenus par ARES (concentration de ces projets dans un campus isolé par rapport aux grands campus de l'UB) et est à distinguer de la question de la localisation à long terme de l'ED au sein de l'UB. Dans une perspective de durabilité et d'institutionnalisation de l'ED de l'UB, il y a aussi des avantages à ce qu'elle ait un campus dédié : avoir un lieu auquel les doctorants s'identifient, où ils peuvent se rencontrer et échanger dans des espaces de travail partagés où ils peuvent « s'extraire » de leur faculté et du travail quotidien, où la documentation est mutualisée et où la connexion est meilleure (le campus de Gihosha héberge aussi le service informatique de l'UB).

---

<sup>17</sup> Entretien avec un enseignant.

<sup>18</sup> Entretien avec un enseignant.

<sup>19</sup> Information partagée par ARES.

<sup>20</sup> « *Le grand obstacle par rapport à l'atteinte des résultats concernant la rétention des informaticiens. Le départ d'un informaticien qui avait été recruté pour travailler sur le projet d'informatisation de la bibliothèque a complètement paralysé tout le projet. Ce dernier avait reçu beaucoup de formations et est parti sans avoir terminé les projets qu'il était en cours d'implémenter à la bibliothèque. La fidélisation des informaticiens reste un grand défi pour espérer une atteinte optimale des résultats.* » Rapport d'activités annuel 2018 du PSRCI (2018).

## 05.5 / IMPACT

Il est difficile d'évaluer l'impact d'un projet à la fin d'un projet, avec des moyens de collecte de données limitées. C'est encore plus complexe pour un projet de formation académique, dont les résultats sont largement qualitatifs et mettent du temps à pouvoir être observables. Nous ne pouvons donc évaluer l'impact de ce projet qu'à titre indicatif.

L'impact peut se situer au niveau des individus ou groupes d'individus (changement de connaissances, de pratiques, de perceptions) ou des structures (changement organisationnel ou institutionnel). Des niveaux intermédiaires existent, comme le renforcement d'équipes, d'unités de recherches ou de départements d'une faculté par exemple : les acteurs concernés sont suffisamment peu nombreux pour mettre en œuvre des stratégies de renforcement individuelles (formation, coaching, coauthoring, etc.), tout en espérant avoir un impact sur des structures intermédiaires (amélioration de l'expertise d'une équipe de recherche, développement des capacités académique d'un département, etc.). Afin d'évaluer l'impact, il importe donc de se questionner sur le niveau d'intervention –individuel et/ou institutionnel- du projet.

Lors de l'évaluation, nous avons eu des réponses différentes à cette question. Selon certains, le PFS ne comporte pas de dimension institutionnelle<sup>21</sup>. Pour d'autres, comme pour la commission d'évaluation du pré-projet de suite<sup>22</sup>, cette dimension existe. Selon l'évaluation, les deux projets de soutien à l'ED financés par l'ARES, à savoir le PFS et l'AI/PSRCI, comportent deux dimensions : une individuelle et formative et une institutionnelle. La mise en œuvre d'un programme de formation doctorale et le soutien à la poursuite de doctorats constitue la dimension individuelle et formative. Le soutien à la création d'une nouvelle structure au sein de l'UB, structure inexistante auparavant, constitue une dimension institutionnelle. Cette création constitue un pan incontournable d'une des plus importantes réformes de l'histoire de l'enseignement supérieure au Burundi, qui dans la mesure où elle réussit, modifiera en profondeur le fonctionnement de l'UB. Etant donné qu'au démarrage du PFS et de l'AI, l'ED n'existait pas encore – et que sa création a dû encore prendre quelques années- le changement institutionnel nous semble indissociable des changements et impacts espérés du projet. Si la dimension institutionnelle ne faisait pas partie formellement du PFS, elle s'est imposée et s'est intégrée dans la mise en œuvre du projet<sup>23</sup>. Nous discuterons donc de l'impact au regard de ces deux niveaux.

Au niveau individuel, on peut espérer un impact positif important du projet, sous réserve de la réalisation de quelques préalables.

S'agissant du résultat 1, le projet a permis de développer, de mettre en œuvre et de tester un programme de formation doctoral moderne, complet et ambitieux, dans un contexte où l'innovation universitaire est rare et nécessaire. L'évaluation considère que la formation de toute une génération de jeunes chercheurs et futurs professeurs aux techniques et savoir-faire de qualité peut avoir un impact positif sur la qualité de la formation universitaire, de la recherche au Burundi et sur la crédibilité de l'UB. L'impact serait évidemment renforcé si le programme continue après la fin du PFS, ce qui est un souhait de l'ensemble des acteurs rencontrés.

<sup>21</sup> Selon le rapport annuel 2018 du PSRCI par exemple « Ce remplacement [de l'AI vers un programme de renforcement individuel] a signifié un changement de paradigme avec une concentration des moyens et actions sur le renforcement des individus au lieu de structures (institutionnelles). »

<sup>22</sup> Élément soulevé lors de l'entretien d'évaluation du pré projet et rapporté par les coordinateurs du PFS.

<sup>23</sup> C'est d'ailleurs à cause de lenteurs et blocages institutionnels que le projet a pris un retard important.

S'agissant du résultat 2, il n'est pas encore assuré que les doctorants boursiers puissent continuer à bénéficier d'une bourse leur permettant de terminer leurs doctorats. Le PFS se termine après deux ans de bourse pour la première cohorte, un an pour la deuxième cohorte. Grace à une bonne coordination entre le PFS et le PSRCI, ce dernier reprendra l'ensemble des deux cohortes des boursiers du PFS à charge de son programme pour une durée de 15 mois, jusqu'à fin 2020. Il sera tout de même indispensable de trouver d'autres financements à la fin du projet afin que les doctorats arrivent à leur terme.

Pour l'ensemble des doctorants, et peut être encore plus les non boursiers, il apparaît également nécessaire de renforcer leur accompagnement et de guider la communication avec leurs promoteurs, et entre leurs promoteurs entre eux. Si ces conditions sont réunies, un certain nombre de doctorats pourront être menés à bien dans des conditions tout à fait satisfaisantes, eu égard au contexte burundais. Ce résultat sera positif pour les futurs docteurs, mais aussi pour l'UB, si elle souhaite et réussit à les engager.

La présence de doctorants professionnels peut être un élément intéressant en termes d'impact, dans la mesure où le projet peut avoir une influence directe sur le monde professionnel – ou contribuer à la recherche en apportant une expertise opérationnelle. Cependant, cette opportunité se heurte à quelques obstacles. Le niveau de maturité des processus de prise de décision des autorités publiques comme privées semble encore limité au Burundi, et l'espace pour l'utilisation d'une expertise technique scientifiquement reconnue d'aide à la décision semble très fin. Un doctorant fonctionnaire nous a confié qu' « à la fonction publique, ils ne sont pas intéressés par les recherches. Ils ne voient pas cet intérêt. Si je reste dans le même service, mon doctorat ne changera rien à mon travail ni à ma carrière. » Il apparaît également qu'un certain nombre de doctorants professionnels sont déjà à un moment avancé de leur carrière et à des positions plus décisionnelles que techniques (porte-parole, directeur juridique, directeur de média, etc.). Il semble que l'impact de la formation doctorale sur la qualité de la prise de décision soit limité, et que ces doctorats répondent plus à une volonté de reconnaissance professionnelle et sociale individuelle qu'ils ne sont une étape d'un parcours scientifique.

Également, l'hétérogénéité des profils et de la qualité des projets doctoraux aura une influence sur le futur impact positif des doctorats poursuivis à l'ED, dans la mesure où certains doctorats ne déboucheront peut-être pas sur des carrières d'enseignement et scientifiques ayant des retombées positives pour l'UB.

Au niveau institutionnel, l'impact apparaît, au moment de l'évaluation, beaucoup plus incertain. Comme évoqué, le projet a permis à l'ED de se doter d'un parcours de formation complet et d'une grande qualité ce qui est un résultat très positif pour l'ED. Cependant, les deux difficultés évoquées précédemment relatives à la viabilité de l'ED et aux liens entre l'ED et les autres structures académiques de l'UB questionnent l'impact potentiel du projet sur l'environnement institutionnel de l'UB. A ces difficultés s'ajoute le fait que pour l'instant, la formation doctorale a été largement assurée par des enseignants extérieurs à l'UB. Dans la situation actuelle, l'évaluation considère l'impact potentiel du projet au niveau institutionnel comme limité. Cette situation peut changer dans les années à venir, si des financements extérieurs sont trouvés et si l'ED et les facultés tissent des liens fonctionnels.

## **05.6 / APPROPRIATION**

L'appropriation du projet au niveau de l'ED est très bonne. Les travaux scientifiques et pédagogiques préparés dans le cadre du projet (formation doctorale, base de données des enseignants, préparation des séminaires, encadrement des parcours doctoraux) semblent avoir été développés de concert entre les parties belges et burundaises, et ont été systématiquement intégrés aux activités de l'ED.

L'appropriation du projet au niveau des instances dirigeantes de l'UB, après avoir été problématique lors de la première phase du projet, semble bonne. Les importants retards de la première phase semblent témoigner d'un manque d'appropriation du projet par le Rectorat de l'UB, même si aucun acte ou discours ne permet de confirmer officiellement une réticence de sa part. Une fois que l'ED a démarré, l'Université a autorisé l'ensemble des activités et signé des conventions de collaboration avec des universités étrangères. Si elles ne s'impliquent directement que de manière limitée, notamment au niveau financier, il semble que les instances dirigeantes soutiennent implicitement les activités du projet. Selon un acteur du projet rencontré, le rectorat n'était pas très intéressé par le projet. Il est à noter que le Conseil National de l'Enseignement Supérieur (CNES), mis sur pied en 2017, a toujours validé les propositions de décisions soumises par l'ED. Il est d'ailleurs dirigé depuis début 2019 par le directeur de l'ED. On peut noter que des problèmes de communication et de frustration entre l'UB et les acteurs belges de la coopération académique au moment de la suspension de l'AI en 2017 ont pu affecter l'appropriation du PFS par les instances de l'UB. Des enseignants rencontrés nous ont fait part du fait que la décision de suspension avait été mal vécue au niveau de l'UB, et avait altéré la confiance envers la coopération académique belge. Il semble que la communication sur les raisons de la suspension puis la transformation du projet d'AI en PSRCI n'a pas été diffusée auprès de tous les enseignants de l'UB impliqué dans les projets de coopération.

L'appropriation du projet au niveau des acteurs académiques et scientifiques est limitée, comme nous l'avons vu dans la partie sur la viabilité. La perception de fonctionnement autonome de l'ED par certains enseignants de l'UB s'accompagne d'une posture d'observation, ou de méfiance pour certains, plutôt que de participation aux activités de l'ED. Les synergies ou activités menées en commun sont rares. Un manque d'information ou de communication de l'ED est avancé par certains enseignants rencontrés. On peut souligner pour expliquer en partie ces difficultés, que, au-delà de l'ED, l'appropriation par la communauté universitaire des décisions officielles venant des instances dirigeantes de l'enseignement supérieur ou de l'Université n'est pas optimale actuellement. Certains professeurs semblent mal accepter les décisions, pour lesquelles ils estiment n'être pas suffisamment consultés. Au-delà du secteur universitaire, la période de la crise 2015 – 2016 s'est caractérisée par une grande méfiance à l'égard des institutions ou de certaines institutions publiques.

L'appropriation par les doctorants est plutôt bonne. Le projet a permis de leur apporter une opportunité précieuse de s'engager dans un doctorat. La majorité des doctorants rencontrés souhaiteraient cependant une meilleure communication de la part de l'ED. Un grand nombre d'étudiants non boursiers ont la perception de ne pas avoir suffisamment d'informations sur les modalités de leur encadrement, sur l'engagement de leurs promoteurs et les différentes étapes de leur parcours doctoral.

L'appropriation du projet par les acteurs académiques belges semble bonne, étant donné notamment le nombre d'enseignants des universités francophones de Belgique qui se sont portés volontaires pour diriger des thèses de doctorants burundais.

## **05.7 / L'APPRÉCIATION DE LA BONNE GOUVERNANCE ET GESTION DU PROJET ET DU PARTENARIAT**

La gestion interne du projet entre les coordinateurs nord et sud a été bonne et efficace.

Les coordinateurs ont-ils la même vision du projet, de ses objectifs et de la manière de le mettre en œuvre : de manière dynamique et créative. Le PFS n'était d'ailleurs pas leur première collaboration. Ceci mérite d'être souligné car, étant donné les nombreuses difficultés qui ont affecté la mise en œuvre du projet, les occasions qui auraient pu effriter la bonne collaboration n'ont pas manqué.

Face aux lenteurs institutionnelles, l'équipe de coordination s'est mise d'accord pour proposer toute une série d'initiatives et d'adaptations afin de faire avancer le projet. Ces initiatives n'ont pas pu être mises en œuvre, mais dans un contexte moins rigide et défavorable, elles auraient pu dynamiser le projet. On peut souligner ici la persévérance de l'équipe de coordination, qui est restée mobilisée tout au long du projet.

La coordination entre l'équipe de coordination et le reste du staff de l'ED semble avoir été plutôt bonne. Les trois enseignants impliqués directement dans la gestion de l'ED, le directeur, la PAR du résultat 4 de l'AI / PSRCI et le coordinateurs du PFS ont collaboré tout au long du projet, sous la supervision claire du directeur de l'ED. Cela a permis une bonne complémentarité et synergie entre le PFS et l'AI/PSRCI, et d'éviter des doublons dans les financements. Ainsi, par exemple, les bourses de mobilités vont être financées en priorité sur le PFS jusque fin septembre 2019, date de fin du projet, après accord d'ARES sur sa prolongation de quelques mois. Elles seront financées ensuite sur le PSRCI, qui continue jusque fin 2020, afin de ne pas stopper les bourses en septembre 2019. Les réunions de coordination du PFS ont été faites en incluant lorsque cela était possible le directeur de l'ED et la PAR de l'AI/PSRCI, lorsque des missions sud-nord ou nord-sud étaient organisées.

Ainsi, les bourses de mobilités vont être financées sur le PFS seront intégrées dans le PSRCI à partir du 1<sup>er</sup> octobre pour une durée de 15 mois. Les réunions de coordination du PFS ont été faites en incluant lorsque cela était possible le directeur de l'ED et la PAR de l'AI/PSRCI, lorsque des missions sud-nord ou nord-sud étaient organisées.

Le projet a connu certains retards (plusieurs semaines à plusieurs mois) dans la délivrance des fonds sur le compte de l'ED. Certains doctorants ont été affectés dans la mesure où leurs bourses ont été versées avec un retard.

La gestion du projet est intimement liée au fonctionnement et à la gouvernance de l'ED, que le projet entend appuyer directement. L'ED a mis en place des activités très rapidement après son démarrage officiel, notamment grâce à l'impulsion claire de son directeur qui s'est impliqué directement pour la mise en place des activités. L'ED bénéficie d'une ressource administrative à plein temps, financée grâce au PFS. Selon l'article 7 du décret du 12 janvier 2015 portant création et organisation de l'école doctorale, elle est composée de trois organes : la direction, le Conseil Pédagogique et Scientifique et les responsables des centres et unités de recherche. Le Conseil Pédagogique et scientifique est notamment chargé « d'adopter le programme d'actions de l'école doctorale » et de « gérer les affaires qui relèvent de l'école doctorale »<sup>24</sup>. Il est également chargé « *d'organiser des formations des doctorants, [d'] assurer la coordination des équipes et unités de recherche, [d'] améliorer les conditions d'encadrement des doctorants, [d'] aider à l'insertion professionnelle des doctorants* »<sup>25</sup>.

Dans les faits, le CPS s'est réuni pour la sélection des doctorats des deux cohortes. Mais il apparaît par ailleurs qu'en tant qu'organe formalisé de gouvernance de l'ED, il ne joue pas encore le rôle prévu dans les règlements. Un Règlement d'Ordre Intérieur du CPS a été élaboré en 2017, mais il n'a à ce jour pas été adopté par le CA de l'Université. Le CPS ne semble pas se réunir régulièrement. Les responsables des centres et unités de recherche, quand ils existent, sont, on l'a déjà évoqué, peu associés à la gestion de l'ED. Finalement, il semble que parmi les trois organes de l'ED, seul la direction fonctionne comme prévu, et c'est à ce niveau que sont prises l'essentiel des décisions, après consultation notamment du coordinateur nord.

<sup>24</sup> Article 25 du décret du 12 janvier 2015 portant création et organisation de l'école doctorale.

<sup>25</sup> Article 26 du décret du 12 janvier 2015 portant création et organisation de l'école doctorale.

La concentration des prises de décision au niveau d'une direction dynamique et, d'après les interlocuteurs rencontrés, disposant de la confiance des instances dirigeantes de l'UB a pu permettre une certaine efficacité lors du démarrage des activités. Sur le long terme, il semble pertinent que l'ED ouvre sa gouvernance à ses deux autres organes.

Le rôle au sein de l'ED du coordinateur sud du PFS et du PAR résultat 4 du PSRCI, à l'issue de la clôture de ces deux projets n'est pas encore défini. Il serait utile, eu égard à leur expérience et du point de vue de la durabilité des acquis du PFS, qu'un rôle leur soit reconnu au sein des organes de gestion de l'ED.

## **05.8 / APPRÉCIATION DE LA PRISE EN COMPTE DES THÈMES TRANSVERSAUX (GENRE, ENVIRONNEMENT, DROITS HUMAINS)**

La prise en compte des thèmes transversaux dans le PFS est plutôt bonne.

L'équilibre des genres a été en partie pris en compte dans le projet. Il n'y a pas de parité au niveau du corps professoral de l'UB, ou les femmes sont sous représentées. On compte 8 femmes sur 42 dans la première cohorte de doctorants, et 3 sur 41 dans la deuxième cohorte. Ce chiffre s'explique en partie par les déséquilibres de genre au sein du système universitaire burundais. Le ratio au niveau des doctorants boursiers est plus important : 6 femmes sur 16 doctorants et témoigne d'une prise en compte de la dimension genre par les gestionnaires du projet. Une enseignante fait partie de l'équipe de gestion de l'ED, ainsi que deux personnels administratifs. Lors du premier cycle de formation doctorale, cinq enseignants belges étaient des hommes, et deux étaient des femmes, auxquelles s'ajoutent deux femmes post-docs qui ont coachées des doctorants. Des mécanismes d'incitation pourraient être mis en place pour favoriser la participation des femmes à l'ED.

L'environnement ne fait pas partie des thématiques traitées directement par le projet. Cependant, un certain nombre de projets doctoraux portent sur les questions environnementales : la biodiversité, la gestion des ressources naturelles, l'agro écologie<sup>26</sup>. L'organisation de séminaires doctoraux en ligne a permis de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

Certains projets doctoraux concernent les droits humains ainsi qu'un séminaire doctoral organisé à l'ED. Par ailleurs, cinq doctorants de la première cohorte et sept de la deuxième cohorte ont été diplômés du DESS en droits de l'homme et résolution pacifique des conflits de l'UB.

---

<sup>26</sup> A titre d'exemple, 6 projets doctoraux sur 41 portent sur ces thématiques pour la deuxième cohorte de doctorants.

## 06. BILAN : SUCCÈS/ÉCHEC

Le PFS a connu de fortes contraintes et un environnement défavorable, mais a tout de même atteint des résultats non négligeables. Malgré certaines limites et défauts liés à l'encadrement, la communication ou l'hétérogénéité des projets, l'ED a pu être lancée et ses activités se mettre en place à un rythme rapide. Si, à partir de 2020, des financements courts (quelques mois à un an) sont trouvés pour les doctorats en cours, il y a de fortes chances qu'un nombre important de doctorats arrivent à leur terme. Le PFS a très fortement contribué à ses réalisations, grâce notamment au dynamisme de son équipe de gestion et la mise en œuvre d'une expertise pertinente.

Cependant, les retards de la première phase du projet ont fortement perturbé le succès du PFS, et de nombreuses questions se posent quant à la durabilité, l'impact et l'intégration de l'ED dans l'environnement académique burundais et au sein de l'UB. Une réflexion semblerait pertinente sur l'avenir et l'orientation de l'ED dans les années à venir et dans quelle mesure elle répond et peut s'adapter aux défis du contexte national. La recherche est embryonnaire au Burundi, et la mise sur pied d'un organe dédié à la recherche au Burundi, comme l'est l'ED, nécessite, pour qu'elle soit une réussite, de développer une vision claire et propre sur la fonction de la recherche au Burundi, ses limites, et ses étapes de développement. En cela, un projet de soutien au lancement et à la mise en place de l'ED comporte une dimension institutionnelle que le PFS n'a que partiellement appréhendé. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer, la plupart extérieurs au projet lui-même.

- » Tout d'abord, le contexte sécuritaire et politique au Burundi a été très défavorable, comme évoqué dans le contexte.
- » Ensuite, les retards de la première phase ont semble-t-il contraint les coordinateurs à se concentrer lors de la deuxième phase à la réalisation des aspects « hard » du projet, à savoir la réalisation des principales activités afin de « sauver le projet » qui était jusque-là mal engagé, au détriment des aspects plus « soft » : la communication, la préparation et le soutien à l'encadrement des doctorants, la gouvernance de l'ED.
- » Ensuite, l'instrument du PFS, plutôt destiné à un renforcement individuel ou de petites unités de recherche ou d'enseignements, semble peu adapté à un renforcement comportant une forte dimension institutionnelle. Les leviers de dialogue et de négociation entre partenaires sont réduits : le projet ne peut être étendu, et donc sa mise en œuvre ne peut s'adapter à des évolutions ou changements institutionnels forcément (en partie) imprévisibles. Les ressources de gestion sont limitées aux coordinateurs, professeurs par ailleurs très occupés, et à des assistants administratifs. Le renforcement institutionnel nécessite une longue durée, et des ressources humaines importantes, impliqués sur le temps long de manière à comprendre les logiques institutionnelles locales et développer des leviers d'actions.

## 07. CONCLUSIONS

01. L'évaluation considère la **pertinence** du projet comme **très bonne**. La thématique répond aux priorités politiques et académiques du Burundi, et propose d'appuyer l'UB dans la mise en œuvre d'un aspect crucial d'une de ses réformes les plus importantes.
02. L'évaluation considère l'**efficacité** du projet comme **variable**. Au cours de la première phase, l'efficacité du projet a été faible. Au cours de la deuxième phase, l'efficacité a été très bonne, avec quelques points d'attentions. La majorité des activités ont été mises en place avec un ratio coûts/activités satisfaisant, dans un contexte avec pourtant de nombreuses contraintes. L'équipe de coordination du projet a été très impliquée dans l'ensemble des aspects du projet.
03. L'évaluation considère l'**efficacité** du projet comme **variable**. Au cours de la première phase, l'efficacité du projet a été faible. Au cours de la deuxième phase, l'efficacité a été plutôt bonne, malgré certaines limites qualitatives non négligeables. Pour un projet de cinq ans, un retard de plus de deux ans ne peut pas permettre d'atteindre l'ensemble des résultats attendus. Des financements additionnels après la clôture du PFS seront nécessaires afin de permettre d'atteindre les résultats attendus.
04. L'**impact potentiel et la viabilité** du projet sont **mis en question**. Le PFS aura certainement un impact positif sur les capacités de recherche et la qualité de l'enseignement supérieur au Burundi. Mais la viabilité de l'ED n'est actuellement pas encore assurée.
05. L'évaluation considère l'**appropriation** du projet par l'équipe de l'ED comme **très bonne**. Le projet a été pris en charge et mis en œuvre conjointement par les partenaires burundais et belges du projet, qui avaient semble-t-il une vision commune du projet et de ses objectifs. L'appropriation au niveau des différents organes de l'Université est pour l'instant **limitée**.
06. La **gouvernance et la gestion** du projet sont considérées comme **bonnes**. La communication entre les différentes parties prenantes a été fluide. Un respect et une confiance mutuelle ont pu s'installer. La gestion quotidienne des activités semble avoir été transparente. Les difficultés ont été gérées conjointement. **La gestion de l'ED pourrait être améliorée** dans les années à venir en développant sa communication, ses liens avec les autres organes de l'Université, et ouvrant sa gouvernance.

## 08. RECOMMANDATIONS

N.	Adressé à	Justification/problème identifié	Contenu
1	DGD / ARES	Le projet n'a pas pu obtenir de « no cost extension » qui aurait permis d'étaler la mise en œuvre des activités une fois que l'ED a démarré.	Evaluer la possibilité d'étendre la durée des projets sans extension de coût en cas de retard important non-imputable au projet.
2	ARES	Gouvernance / Evaluation : Une évaluation est plus pertinente lorsqu'elle peut se baser sur un état des lieux de départ et établi selon une méthodologie reproductible pour l'évaluation finale.	Prévoir, par exemple sur un échantillon de projets, un processus d'évaluation avec une Baseline (avant la mise en œuvre du projet), une évaluation finale utilisant la même méthodologie afin de renforcer la pertinence de l'évaluation, la rigueur de l'analyse et l'appropriation des recommandations. Eventuellement prévoir également une revue rapide en milieu de projet.
3	ARES	La complexité de l'environnement et des enjeux entourant le projet est difficile à appréhender par les coordinateurs seuls.	Institutionnaliser le rôle de gestion du projet d'autres personnels académiques que les coordinateurs, ayant plus de temps au quotidien à consacrer au projet et à son suivi, comme des doctorants finissants ou post-doc par exemples.
4	ARES	Le pré projet de suite a été évalué en mai 2019. Au moment de l'évaluation, l'équipe de coordination sud du PFS n'avait pas reçu de motivation officielle pour le refus du pré projet.	Transmettre rapidement la notification officielle et motivation au cas de refus de projet de poursuite, afin d'améliorer la communication avec les partenaires sud et la compréhension de l'évaluation et du processus.
5	ARES / UB	L'ED, ainsi que l'ensemble des activités de l'UB soutenues par ARES, sont logées dans un campus spécifique dans lequel peu d'autres activités ont lieu.	Si à long terme, loger l'ED dans un campus dédié peut avoir certains avantages, le fait que toutes les activités soutenues par ARES soient logées dans un lieu spécifique où peu d'autres activités sont effectuées pose question en termes d'appropriation de l'ensemble des projets soutenus par ARES au sein de l'UB.  Il est recommandé de mener une réflexion entre ARES et l'UB sur la pertinence de cette localisation, et également sur les opportunités de rapprochement

N.	Adressé à	Justification/problème identifié	Contenu
			géographique et de communication entre l'ED et les autres organes de l'Université.
6	UB	Le manque de liens entre ED et autres organes de l'Université compromet la durabilité et l'impact du projet.	Organiser des séminaires de recherche au niveau des facultés et centres de recherche, soutenus par l'ED.  Organiser des séminaires doctoraux entre l'ED et les facultés / centres de recherche de manière périodique, avec des profs titulaires de l'Université.
7	UB / ED / futurs partenaires de l'ED	Les séminaires doctoraux de l'ED sont donnés en grande majorité par des enseignants externes.	Développer effectivement les séminaires en Binôme, en accordant un temps de préparation important.
8	UB / ED	Le rôle au sein de l'ED du coordinateur sud du PFS et du PAR résultat 4 du PSRCI, à l'issue de la clôture de ces deux projets n'est pas encore défini.	Il serait utile, eu égard à leur expérience et du point de vue de la durabilité des acquis du PFS, qu'un rôle leur soit reconnu au sein des organes de gestion de l'ED.
9	ED / UB	Les niveaux de formation initiale des doctorants et la qualité des projets doctoraux sont, d'après plusieurs enseignants impliqués dans l'ED rencontrés, variables. Certains enseignants rencontrés se sont tout de même montrés préoccupés sur la qualité de certains projets doctoraux et sur l'impact potentiellement négatif sur la crédibilité de l'ED de ces projets.	Cette situation n'est pas étonnante, étant donné la politique d'ouverture au niveau des inscriptions retenues par l'ED. Une évaluation sélective de la qualité des projets doctoraux préalables à l'inscription, ainsi que l'organisation d'une évaluation obligatoire du projet après un an permettant de confirmer l'inscription, pourraient permettre de réduire les disparités et d'améliorer la qualité moyenne des projets doctoraux.
10	ED / Promoteurs	Certains doctorants ont l'impression de manquer d'information et de guidance sur la poursuite de leur doctorat et les modalités d'encadrement.	Améliorer la communication de l'ED auprès des doctorants et promoteurs, et accompagner les processus d'encadrement.

## 09. RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

ARES (2015), *Programme de recherche pour le développement, de formation sud et d'initiative innovante, version finale février 2015*, Bruxelles : Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur – ARES.

Chrétien, J.-P. (1994). Burundi : pogromes sur les collines. *Esprit*, 203(7), 16–30.

Development Assistance Committee (DAC). (1991). *Principles for evaluation of development assistance*. Paris.

Development Assistance Committee (DAC). (2000). *DAC Criteria ofr evaluating development assistance*. Paris.

Development Assistance Committee (DAC). (2010). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Paris.

Easterly, W. (2008). *The tyranny of experts: Economists, dictators and the forgotten rights of the poor*. New York: Basic Books.

Human Rights Watch. (2018). « On va te battre pour te corriger » Abus à l'approche du référendum constitutionnel au Burundi.

Human Rights Watch. (2019). *World report 2019. World Report*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvndv9bj>

OCDE (2011), *L'engagement international dans les États fragiles : Peut-on mieux faire?*, Paris, Éditions OCDE.

OECD (2019), *States of Fragility 2018. Highlights*, Paris, OECD Edition.

Olivier de Sardan, J.-P. (1995). *Anthropologie et développement*. (Karthala, Ed.). Paris: Karthala.

*Rapport d'activités annuel 2018 du PSRCI (2018)*.

Vandeginste, S. (2015). Briefing: Burundi's electoral crisis - back to power-sharing politics as usual? *African Affairs*, 114(457), 624–636. <https://doi.org/10.1093/afraf/adv045>

Vircoulon, T. (2016). *Leçons de la crise burundaise : les ratés du peacebuilding démocratique*.

Vircoulon, T. (2017). L'opposition burundaise en exil.

Woolcock, M. (2014). *Engaging with fragile and conflict-affected states* (HKS Faculty Research Working Paper Series No. RWP14- 038).

Documents internes au projet : fiche d'introduction de projet, rapports annuel 2015, rapport annuel 2016, rapport annuel 2017, rapports de mission, etc.