

RÉPONSE MANAGÉRIALE

« PARCOURS DE FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES POUR LA REGION DES GRANDS LACS »

PFS 2014-2019 (Burundi)

22 novembre 2019

Promoteurs : Benoît Rihoux (Nord) et Charles Kabwigiri (Sud)

Evaluateur externe : Julien Moriceau

Date de l'évaluation : 23 au 28 juin 2019

01. RÉPONSE(S) MANAGÉRIALE(S)

01.1 / COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

[Remarque : les commentaires des parties « UB » et « ED » ont été rédigés conjointement par Benoît Rihoux et Charles Kabwigiri, promoteurs N et S du PFS, et par Juma Shabani (Directeur de l'ED). Leurs commentaires sont complémentaires en vertu de leurs expériences et positions institutionnelles respectives en relation avec l'ED]

D'une manière générale, nous apprécions la bonne qualité de cette évaluation, à la fois bien informée dans l'ensemble, pondérée et prenant bien en compte le contexte burundais, particulièrement difficile et contraignant durant le déroulement du projet.

Nous souscrivons également aux grandes lignes de l'évaluation, en ce compris les éléments plus critiques ou réservés. Néanmoins nous formulons une réserve transversale quant à une dimension de l'évaluation. Comme il le souligne lui-même, l'évaluateur n'a eu qu'un temps limité pour effectuer son évaluation et mener divers entretiens, en particulier sur place à Bujumbura. En conséquence, certaines remarques critiques émanant de quelques promoteurs UB de thèses (un pool restreint) apparaissent quelque peu orientées et pas nécessairement représentatives de l'ensemble des promoteurs UB ; ils ne reflètent pas non plus les réels efforts menés par la structure de l'ED pour les informer et les impliquer dans l'ED.

D'une manière générale, nous souscrivons également aux grandes lignes des conclusions, en formulant néanmoins quelques remarques :

- » Une partie des préconisations (éléments nécessaires pour pérenniser l'ED) dépasse le cadre de l'UB (CNES, Ministère de l'Enseignement Supérieur), et il n'est donc pas évident que l'UB puisse avoir une forte prise sur certaines de ces préconisations
- » D'une manière générale, dans le contexte burundais, la question des moyens locaux (humains, financiers et institutionnels) restera fortement posée durant les prochaines années. Quelle que soit la bonne volonté des opérateurs UB, la poursuite d'un soutien extérieur significatif sera indispensable. En termes concrets :
 - » En ce qui concerne l'ARES spécifiquement, il nous semble qu'il est du devoir de la partie Nord, à tout le moins, de pouvoir garantir la continuité du soutien aux 26 boursiers.es afin qu'ils/elles puissent mener leurs recherches doctorales à leur bon terme, défense y inclus (ceci impliquant également des mobilités Nord-Sud pour les co-promoteurs/promotrices Nord).
 - » En ce qui concerne l'UB, les efforts déjà engagés pour trouver d'autres soutiens extérieurs (bailleurs) devront être poursuivis et renforcés. Le Prof. Juma Shabani s'y attelle en priorité et a déjà dégagé divers autres soutiens (dont l'AUF). B. Rihoux est disposé à épauler le Prof. Shabani et les collègues UB pour ceci ; ceci nécessitera, pour ce dernier, la poursuite de missions à l'UB ainsi que, dans la mesure du possible, dans la région proche (Grands Lacs et EAC).
 - » L'implémentation de certaines recommandations, auxquelles nous souscrivons pleinement (par ex. : organisation de séminaires thématiques) ne pourra être garantie, au moins durant les quelques prochaines années, sans soutiens extérieurs

Nous avons le sentiment d'avoir, avec les différentes parties prenantes et avec le soutien des staffs administratifs et de nombreux collègues (Nord et Sud), fait de notre mieux dans un contexte difficile, en engageant les moyens d'une manière pragmatique et responsable, tout en nous efforçant de lancer effectivement à la fois l'ED (dimension institutionnelle) et les parcours des doctorant.es au travers de l'ensemble de l'UB (dimension individuelle). Bref : nous avons fait le maximum pour engager les moyens du PFS de manière utile en termes de 'capacity building'.

01.2 / RÉPONSE SPÉCIFIQUE AUX RECOMMANDATIONS

<p>Recommandation 1</p> <p>Adressée à la DGD et à l'ARES</p>	<p><u>Justification/problème identifié :</u></p> <p>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.</p> <p><u>Contenu :</u></p> <p>Evaluer la possibilité d'étendre la durée des projets sans extension de coût en cas de retard important non-imputable au projet.</p>
<p>Accord</p>	<p>Partiellement acceptée</p>
<p>Commentaires argumentation</p>	<p>et Il semble que les conditions ne sont pas réunies pour garantir le démarrage de l'ED. A l'issue de ce projet, une prolongation de 4 mois lui avait été accordée par la DGD. Il n'y a pas eu de possibilité d'étendre la durée du projet à la fin du programme. L'ARES est tenue de respecter cette règle. Dans les modalités actuelles, l'ARES demande à chaque projet un taux d'exécution suffisant pour pouvoir reporter son solde d'une année à l'autre. Un retard d'exécution prolongé d'un projet peut avoir un impact négatif sur le financement du programme. L'ARES mène des réflexions en interne à ce sujet et pourra dans le futur entamer la discussion avec la DGD sur la prolongation des projets ainsi que sur les modalités d'intervention/évaluation des projets présentant des retards importants.</p>
<p>Recommandation 2</p> <p>Adressée à l'ARES</p>	<p><u>Justification/problème identifié :</u></p> <p>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.</p> <p><u>Contenu :</u></p> <p>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.</p>
<p>Accord</p>	<p>Partiellement acceptée</p>
<p>Commentaires argumentation</p>	<p>et L'ARES a entamé un travail de réflexion sur ses procédures de suivi/évaluation et est amenée à élaborer un plan d'amélioration en la matière dans le cadre d'un exercice de certification mis en place par le bailleur de fonds.</p> <p>Cette recommandation sera prise en compte dans le cadre de ce processus d'amélioration du système de suivi-évaluation de l'ARES en tenant compte du contexte à l'ARES.</p>

Recommandation 3

Adressée à
l'ARES

Justification/problème identifié :

La complexité de l'environnement et des enjeux entourant le projet est difficile à appréhender par les coordinateurs seuls.

Contenu :

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.

Accord**Partiellement acceptée****Commentaires
argumentation****et**

Réponse de l'ARES :

La question de l'appui aux académiques pour le suivi des tâches de gestion quotidienne du projet se pose en effet de manière récurrente. Selon les EES et même les projets concernés, les possibilités d'appui sont très variables. Faire reposer ces tâches sur les épaules des doctorants ou jeunes chercheurs ne semble pas être une solution adéquate dans la mesure où ces personnes rencontrent déjà des difficultés en termes de disponibilité pour mener à bien leurs recherches. Cette question mérite réflexion et peut être intégrée dans les questions évaluatives de l'évaluation de l'instrument PRD-PFS.

Réponse des Profs. Rihoux, Kabwigiri et Shabani :

L'implication du personnel académique UB et des doctorants ou post-doctorants UB à la gestion du projet ne peut pas être envisagée sans une révision appropriée de la Convention de partenariat signée entre l'ARES et l'UB. La question de la disponibilité se pose aussi pour nombre de membres du staff académique UB.

Recommandation 4

Adressée à
l'ARES

Justification/problème identifié :

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.

Contenu :

Transmettre rapidement la notification officielle et motivation en 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.

Accord**Partiellement acceptée**

**Commentaires
argumentation****et**

L'ARES est consciente de l'importance de la place du partenaire Sud dans la réalisation du projet. La procédure prévoit que l'interlocuteur de l'ARES soit le coordonnateur Nord, qui est chargé de la communication avec le partenaire Sud, avec les différentes institutions partenaires associées dans l'exécution du projet du contenu du dossier et tout événement lié au projet.

Cette recommandation est donc également de la responsabilité du coordonnateur Nord. L'ARES veillera à la bonne application de cette procédure afin de tenir compte de cette recommandation.

Recommandation 5

Adressé à l'
ARES et à l'UB

Justification/problème identifié :

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.

Contenu :

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 organisées 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 l'ARES et l'UB sur la pertinence de cette localisation, et également sur les opportunités de rapprochement géographique et de communication entre l'ED et les autres organes de l'Université.

Accord**Partiellement acceptée**

Commentaires argumentation

et Réponse de l'ARES :

La localisation des activités de l'ED sur le site de Gihosha a été une décision unilatérale de l'UB afin de regrouper les activités de l'ED sur un même site. L'ARES poursuivra les réflexions avec l'UB sur les possibilités de dynamiser et de rapprocher les différentes activités et projets qui y seront logés.

Réponse des Profs. Rihoux, Kabwigiri et Shabani :

Pour ce qui concerne l'ED : ses activités et infrastructures physiques (comprenant les bureaux de la cellule administrative, le bureau du Directeur, le bureau pour les professeurs visiteurs et pour les promoteurs UB, la salle de travail pour les doctorants, etc.), la localisation sur un seul site a constitué une décision stratégique de l'UB. Nous pensons qu'elle produit aussi une série d'effets positifs (actuels et futurs), en particulier pour la construction progressive d'une 'communauté' de doctorant.es au sein de l'UB. Seules les activités liées à l'école doctorale sont mises en œuvre au Campus de l'école doctorale. En ce qui concerne la distance géographique et la communication entre l'ED et les autres organes de l'Université : parmi les 10 campus de l'UB à travers le pays, le Campus de l'ED, situé à 2 kilomètres du Campus principal de Mutanga, est le plus rapproché du Rectorat et d'un grand nombre de facultés. Conformément au décret portant réorganisation de l'UB signé en 2019 ; le DIR/ED est membre du Conseil Rectoral. A ce titre il reçoit toutes les informations majeures sur les activités de l'UB. D'autre part, le Gestionnaire du Projet est actuellement le Chef du Cabinet du Recteur de l'UB.

Pour ce qui concerne les autres résultats du projet :

(1) Résultat 1 sur le logiciel de gestion académique. Le PAR (le Vice-Recteur) travaille à partir du Rectorat au Campus Mutanga. Le Co-PAR, Monsieur Joël Ndayishimiye travaille à partir des services académiques au Campus Rohero et l'Informaticien, Rémeny Nahimana travaille au Campus Rohero et à l'atelier informatique au Campus Mutanga. Les activités liées à ce résultat ont été organisées dans les facultés sauf peut-être pour 1 ou 2 ateliers organisés au Campus Ecole doctorale parce qu'il fallait utiliser les ordinateurs de la salle informatique.

(2) Résultat 5 sur les TIC et la bibliothèque. Toutes les activités liées à la bibliothèque se passent à la Bibliothèque centrale au Campus Mutanga, et les activités TIC se déroulent en divers lieux, dont le campus ED, très adéquat sur le plan technique car il héberge également un personnel qualifié du service informatique central de l'UB et un « hub » de réception de la fibre optique pour l'UB.

Recommandation 6

Adressé à l'UB

Justification/problème identifié :

Le manque de liens entre ED et autres organes de l'Université compromet la durabilité et l'impact du projet.

Contenu :

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.

Accord

Partiellement acceptée

**Commentaires
argumentation****et**

Réponse des Profs. Rihoux, Kabwigiri et Shabani :

L'objectif d'organiser des séminaires doctoraux plus ciblés (disciplinairement et/ou thématiquement) est évidemment louable. Il figurait d'ailleurs parmi les objectifs initiaux mais ceci n'a pas pu être mis en œuvre suite aux retards dans le lancement effectif de l'ED.

Ceci dépasse néanmoins le cadre de l'ED. Celle-ci peut s'efforcer de garantir une certaine offre de formations et séminaires plus génériques, mais pour le reste ceci doit surtout se développer en « bottom up » au sein des facultés et centres de recherche de l'UB, et il est difficile pour l'ED en tant que telle d'initier ceci en « top down ». Les co-promoteurs UB et les doctorant.es peuvent aussi jouer un rôle proactif et stimuler ceci au niveau de leurs facultés et centres de recherche respectifs.

Plus généralement, il n'y a pas de lien entre le problème identifié et la recommandation. Nous avons montré, dans notre réponse à la recommandation N°5, les liens solides qui existent entre l'ED et les organes majeurs de l'UB. Pour ce qui est du liant entre l'ED et les facultés/centres de recherche, nous nous efforçons donc déjà de développer ce liant de manière concrète, évidemment pour les centres de recherche qui sont opérationnels. Ces liens seront d'ailleurs sans doute plus formalisés à l'avenir, avec la révision de la composition du Conseil Pédagogique et Scientifique de l'ED).

Recommandation 7Adressé aux
UB, ED, futurs partenairesJustification/problème identifié :

Les séminaires doctoraux de l'ED sont donnés en grande majorité par des enseignants externes.

Contenu :

Développer effectivement les séminaires en Binôme, en accordant un temps de préparation important.

Accord**Partiellement acceptée**

**Commentaires
argumentation****et**

Réponse des Profs. Rihoux, Kabwigiri et Shabani :

Cette situation n'est dans l'ensemble pas problématique, car elle cadre bien avec le modèle de fonctionnement de l'ED qui repose sur la co-supervision (S-N ou S-S) des thèses, la cotutelle dans certains cas, les mobilités N-S et S-N et un encadrement virtuel des doctorants en utilisant des plateformes technologiques de Visio conférence ainsi que des communications de type Skype etc. entre les doctorants et les co-promoteurs S et N.

Pour ce qui est des séminaires eux-mêmes, c-à-d la formation certifiante sur place à l'UB (formation principalement méthodologique), il serait en effet louable de développer davantage de séminaires en binôme. Cela apparaît néanmoins fort difficile à implémenter sans moyens financiers importants, à la fois pour garantir des missions Nord-Sud régulières pour les enseignants Nord et pour offrir une certaine compensation aux collègues Sud qui s'investiraient dans ceci, dans un contexte où ils peinent à assurer diverses autres tâches, dont une charge horaire élevée au niveau des classes de BAC et de Mastère.

Recommandation 8

Adressé aux
UB, ED

Justification/problème identifié :

Le rôle au sein de l'ED du coordinateur sud du PFS et du PAR résultat 4 du PSRCI (anc. AI), à l'issue de la clôture de ces deux projets n'est pas encore défini.

Contenu :

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.

Accord**Acceptée****Commentaires
argumentation****et**

Réponse des Profs. Rihoux, Kabwigiri et Shabani :

Les deux collègues en question (les Prof. Ch. Kabwigiri et V. Ntakarutimana) sont membres effectifs du Conseil Pédagogique et Scientifique (CPS) de l'ED, au même titre d'ailleurs que le Prof. B. Rihoux. Dès lors que le CPS opérera à nouveau de manière plus régulière, ils pourront tous deux y jouer un rôle actif.

Par ailleurs, l'UB est en train de nommer, à la demande insistante du Prof. Shabani, deux Directeurs-adjoint de l'ED. Le choix de ces deux personnes incombe aux autorités de l'UB (via une décision du CA), en vertu des procédures habituelles de l'UB.

**Actions à entreprendre en
cas d'accord****Calendrier indicatif****Responsable(s)****Suivi**

2.1 Action 1...

Début 2020

Prof. Juma Shabani, Directeur
de l'ED

Le CPS sera reconfiguré et
mobilisé plus régulièrement,
et deux Directeurs-adjoint de
l'ED entreront en fonction