

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

Université de Lomé

Lomé, Togo

—
Avril 2024

Rapport publié le 27/05/2024

SOMMAIRE

Rapport d'évaluation pages

1 à 36

Décision d'accréditation

pages suivantes



Évaluation et accréditation internationales

RAPPORT D'ÉVALUATION

Université de Lomé

Lomé, Togo

Février 2024

L'Université de Lomé a demandé au Hcéres de procéder à son évaluation institutionnelle. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers, adopté par le Collège du Hcéres le 9 mai 2022. Il est disponible sur le site internet du Hcéres (hceres.fr).

Au nom du comité d'experts¹ :

Marc Saillard, président du comité

Pour le Hcéres¹ :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

¹ En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation sont signés par le président du comité d'experts et contresignés par le président du Hcéres.

SOMMAIRE

I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT.....	4
CARACTÉRISATION DE L'ÉTABLISSEMENT.....	4
RÉSULTATS DES ACCRÉDITATIONS ANTÉRIEURES.....	4
II. DÉMARCHE ET RAPPORT D'AUTOÉVALUATION	5
III. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS	5
IV. VISITE DE L'ÉTABLISSEMENT	5
V. ÉVALUATION.....	8
DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL	8
DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ.....	15
DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS	20
VI. CONCLUSION.....	24
POINTS FORTS.....	25
POINTS FAIBLES	25
RECOMMANDATIONS	25
VII. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT	27
VIII. SIGLES ET ACRONYMES.....	28

I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

CARACTÉRISATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Université de Lomé a été créée par décret présidentiel le 14 septembre 1970, sous le nom d'Université du Bénin. Elle est devenue Université de Lomé, par décret le 9 mars 2001. Il s'agit d'un établissement public à caractère scientifique et culturel. L'Université est dirigée par un président, un premier vice-président en charge des affaires académiques, un deuxième vice-président en charge de la vie universitaire, nommés par décret présidentiel. Elle est située sur un campus unique à Lomé.

L'Université de Lomé et l'Université de Kara sont les deux universités publiques du Togo. Par suite du décret présidentiel du 21 juillet 2008, l'enseignement supérieur du Togo a réorganisé son offre de formation selon les trois cycles de licence, master et doctorat. En 2021-2022, l'Université de Lomé comptait 70 261 inscrits dont 26 780 femmes, répartis dans 76 licences, 1 907 dont 447 femmes dans 48 masters, 1 323 dont 269 femmes en doctorat. Les effectifs ont cru de manière importante ces dernières années et la tendance se maintient. En 2017-2018, l'Université comptait 53 274 inscrits en licence, 1 057 en master et 1 144 en doctorat.

Pour désigner les composantes internes assurant la mission de formation, le présent rapport reprend le terme du dossier d'autoévaluation, en l'occurrence celui d'« établissement ». Ils sont au nombre de 21, sans personnalité morale et juridique. Ils portent l'offre de formation des deux premiers cycles et couvrent l'ensemble des champs disciplinaires : six facultés, cinq écoles dont l'école polytechnique, cinq instituts, cinq centres dont trois centres d'excellence régionaux africains (CEA). Ces derniers font partie des 53 CEA portés par 35 universités de 11 pays d'Afrique de l'Ouest constituant le programme CEA-Impact, soutenu par la Banque mondiale et l'Agence française de développement. Chacun des trois centres porte sur une thématique spécifique, en cohérence avec le tissu socio-économique local. Quatre des formations portées par ces centres ont fait l'objet d'une évaluation spécifique par le Hcéres.

Le niveau doctoral est structuré autour de trois écoles doctorales pluridisciplinaires et l'activité de recherche est conduite dans les équipes de recherche (EQRU), en général intégrées à des laboratoires (LARU), des Instituts de recherche (ITRU) ou des Centres de recherche (CRU), chaque type de structure étant défini précisément par un arrêté de 2017. On dénombre ainsi 55 structures de recherche, regroupant 537 personnels.

L'administration et les services support sont quant à eux organisés en sept directions centrales et trois directions de services communs, sous l'autorité d'un secrétaire général, nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre de l'enseignement supérieur. Les directeurs des directions centrales sont, eux, nommés par arrêté ministériel.

Pour mener à bien ses missions, l'Université de Lomé s'appuie sur 581 enseignants ou enseignants-chercheurs permanents dont 64 femmes en 2021-2022 (respectivement 534 et 54 en 2017-2018), 959 personnels administratifs techniques et de service dont 333 femmes (respectivement 972 et 324 en 2017-2018) et dispose de 19 430 millions de francs CFA (MFCFA) de recettes en 2021-2022 (soit environ 29,6 millions d'euros), dont 3 762 MFCFA (soit environ 5,7 millions d'euros) de ressources propres, 14 940 MFCFA (soit environ 22,8 millions d'euros) de subventions et 728 MFCFA (soit environ 1,1 million d'euros) de crédits reportés.

L'organe de décision de l'Université de Lomé est le Conseil de l'Université. Il regroupe l'équipe présidentielle (composée du président, des deux vice-présidents, du secrétaire général, de l'agent comptable, du chef du service financier et la personne responsable des marchés publics), les doyens et directeurs des établissements, les directeurs des écoles doctorales, les directeurs des services centraux, les représentants des enseignants et du personnel administratif, technique et de service, deux délégués des étudiants et des représentants du monde socio-économique. Le conseil est présidé par le président de l'Université de Lomé et se réunit deux fois l'an. Son action est guidée par un Plan stratégique de développement quinquennal (2021-2025), lui-même fortement nourri par les documents de politique nationale tels que le Plan national de développement, le Plan sectoriel de l'éducation ou la Feuille de route du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce plan stratégique prévoit en particulier d'engager l'Université de Lomé dans une démarche qualité pour améliorer l'exercice de ses missions fondamentales, et la présente évaluation institutionnelle s'inscrit dans ce cadre.

RÉSULTATS DES ACCRÉDITATIONS ANTÉRIEURES

Cette évaluation représente la première démarche vers une accréditation institutionnelle de l'Université de Lomé. En 2017, le master en Sciences aviaires porté par le CERSA (Centre régional en sciences aviaires) avait reçu une accréditation internationale pour cinq ans, délivrée par le Hcéres et renouvelée en 2024. Le master professionnel en Génie électrique accompagné par le CERME (Centre régional pour la maîtrise de l'électricité) a reçu une accréditation internationale pour trois ans en 2024, délivrée par le Hcéres.

II. DÉMARCHE ET RAPPORT D'AUTOÉVALUATION

Le président de l'Université de Lomé a mis en place, par arrêté, les organes de supervision du processus d'autoévaluation comprenant un comité de pilotage, une cellule technique et quatre sous-comités thématiques représentant les différentes facettes de la gestion de l'université. Les directeurs des services centraux, les doyens et directeurs des facultés et écoles, les points focaux qualité, les représentants des enseignants, du personnel administratif, technique et de service (PATS) et les délégués des étudiants ont été mobilisés pour la collecte des informations sur les différents axes de l'activité universitaire. Un atelier de collecte d'informations a été organisé sur trois jours. Les informations et données collectées ont été consignées dans des rapports thématiques produits par les sous-comités. Le comité de pilotage du processus, la cellule technique et les responsables des sous-comités thématiques ont procédé à la rédaction du rapport de synthèse selon les trois domaines du référentiel Hcéres.

III. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

Le comité était présidé par le Marc Saillard, professeur à l'Université de Toulon.

Ont participé à cette évaluation :

- Stéphane Bourdageau, directeur général des services à l'Université d'Avignon ;
- Sonja Denot-Ledunois, maître de conférences à l'Université Versailles Saint-Quentin ;
- Samuel Maveyraud, professeur à l'Université de Bordeaux ;
- Mathias Tranchant, professeur à l'Université de Bretagne Sud.
- Marie Mazonot, diplômée d'un master de l'Université Paris Dauphine – PSL, experte étudiante.

Le Hcéres était représenté par Pierre Courtellemont, conseiller scientifique, et par Antonio Neves, chargé de projet au département Europe et international.

IV. VISITE DE L'ÉTABLISSEMENT

- Date de la visite : du 25 au 27 septembre 2023
- Organisation de la visite : visite sur site selon le tableau ci-dessous, alternant séances plénières et séances en atelier en parallèle.
- Coopération de l'établissement et de l'établissement à accrédiiter : l'équipe de direction et l'ensemble des interlocuteurs ont pu s'exprimer librement.
- Problèmes éventuels : aucun
- Personnes rencontrées :

Lundi 25 septembre 2023

Heure Lomé	Réunions et participants	
8 h – 9 h 30	Présentation de l'Université de Lomé par le président, accompagné de son équipe de direction – Sa stratégie, ses enjeux, ses forces, ses faiblesses Questions/réponses	Président, vice-présidents, secrétaire général, directeurs des facultés / écoles / instituts, directeurs des centres d'excellence, directeur du CHU. Direction des affaires académiques et de la scolarité (DAAS), Direction de la recherche et de l'innovation (DRI), Direction des ressources humaines (DRH), Division statistique et management de la qualité (DSMQ), Direction de la planification et de la prospective (DPP), Direction des ressources et supports informatiques (DRSI), Centre de formation continue (CFC), Direction de l'information, des relations extérieures de la

		coopération et des prestations de service (DIRECOOPS).
9 h 30 – 10 h	Pause – Débriefing	
10 h – 11 h	Politique recherche	1 ^{er} vice-président, représentant de la sous-commission scientifique de la Commission scientifique et pédagogique de l'Université de Lomé (CSP-UL).
11 h – 12 h	Politique formation, vie étudiante et vie de campus	Vice-présidents, représentant de la sous-commission pédagogique de la Commission scientifique et pédagogique de l'Université de Lomé (CSP-UL).
12 h – 13 h 30	Pause déjeuner	
13 h 30 – 14 h 30	Secrétariat général	Secrétaire général, ses directions et services rattachés.
14 h 30 – 15 h 30	Cellule interne d'assurance qualité	Division statistique et management de la qualité (DSMQ).
15 h 30 – 16 h	Pause – Débriefing	
16 h – 17 h	Partenariats avec le monde socio-économique	Direction de l'information, des relations extérieures de la coopération et des prestations de service (DIRECOOPS), Direction de la planification et de la prospective (DPP), Représentant Conseil de coopération de la Commission scientifique et pédagogique de l'Université de Lomé (CSP-UL), partenaires (dont entreprises)

Mardi 26 septembre 2023

Heure Lomé	Réunions et participants
Session 1 : Gouvernance et pilotage (M. Saillard, S. Bourdageau, S. Maveyraud)	
8 h – 9 h	Direction de la planification et de la prospective (DPP)
9 h – 10 h	Direction des ressources et supports informatiques (DRSI), Centre d'informatique et de calcul (CFC)
10 h -10 h 30	Pause
10 h 30 – 11 h 30	Direction de la communication et du protocole (DCP)
11 h 30 – 12 h 30	Service financier
12 h 30 – 14 h	Pause déjeuner (plénier)
14 h – 15 h	Direction de la gestion du domaine universitaire (DGDU)
15 h – 16 h	Direction des ressources humaines
16 h – 16 h 30	Pause
16 h 30 -17 h 30	Délégués des personnels administratifs, techniques et de services (PATS)
Session 2 : Politique de la Recherche, de l'innovation, de la valorisation + Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus (Sonja Denot-Ledunois, Marie Mazonot, M. Tranchant)	
8 h – 9 h	Direction de la recherche et de l'innovation (DRI)
9 h – 10 h	Directions des instituts de recherche universitaire (ITRU) (1), des laboratoires de recherche universitaire (LARU) (3 dont LTAG*), des équipes de recherche universitaire (EQRU) (2)
10 h -10 h 30	Pause

10 h 30 – 11 h 30	Directions des écoles doctorales
11 h 30 – 12 h 30	Délégués des doctorants – panel représentatifs de doctorants
12 h 30 – 14 h	Pause déjeuner (plénier)
14 h – 15 h	Direction des affaires académiques et de la scolarité (DAAS)
15 h – 16 h	Centre de formation continue (CFC)
16 h – 16 h 30	Pause
16 h 30 -17 h 30	Documentation - BU

Mercredi 27 septembre 2023

Heure Lomé	Réunions et participants
8 h – 9 h	Doyens des facultés
9 h – 10 h	Directeurs d'écoles et instituts
10 h -10 h 30	Pause
10 h 30 – 11 h 30	Panel représentatif d'étudiants
11 h 30- 12 h 30	Panel représentatif d'enseignants et enseignants-chercheurs, permanents et vacataires
12 h 30 – 14 h	Pause déjeuner
14 h – 15 h	Tour du campus
15 h -16 h	Derniers entretiens avec le président de l'université et son équipe de direction

Les entretiens ont permis de rencontrer une centaine de personnes.

V. ÉVALUATION

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Référence 1 : L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international.

L'Université de Lomé a un positionnement très fortement contraint par ses statuts et la forte croissance de la demande sociétale, positionnement qui reste à clarifier au niveau international par un renforcement de son identité. La loi n°97-14 qui régit les statuts des universités du Togo donne compétence au Conseil de l'enseignement supérieur pour définir les orientations générales, pédagogiques et scientifiques de l'enseignement supérieur (article 7) et stipule que le Conseil de l'université assure l'exécution des options pédagogiques définies par le Conseil de l'enseignement supérieur (article 18). Les présidents et vice-présidents des universités, les doyens et directeurs des facultés, écoles et centres, sont membres de droit du Conseil de l'enseignement supérieur. Les grandes orientations nationales et les priorités en matière de recherche scientifique sont, quant à elles, définies par le Conseil national de la recherche scientifique, composé des ministres concernés. Les universités sont représentées au sein du Comité technique de la recherche scientifique, qui propose une déclinaison de cette politique chez les opérateurs et en assure l'évaluation annuelle. La stratégie de l'Université est donc co-construite avec l'État. On en trouve des éléments constitutifs dans des documents nationaux, comme le Programme national de développement (PND) ou internes à l'université, tels que le Plan stratégique de développement (PSD) ou la Charte de la recherche et de l'innovation.

De très loin le principal acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) du Togo, l'UL occupe une place centrale dans la mise en œuvre de la politique éducative nationale. Cette dernière visant à favoriser l'accès à l'enseignement supérieur à une population globalement jeune, les effectifs de l'UL sont en forte croissance depuis plusieurs années, tandis que les ressources humaines stagnent et que les infrastructures restent sous-dimensionnées malgré le développement du patrimoine immobilier. Cette situation instaure de fait une hiérarchisation des priorités et des missions. **Avec l'objectif d'offrir un large éventail de formations répondant aux attentes de la société et sans levier règlementaire pour adapter l'offre de licence des facultés aux ressources humaines et aux équipements, l'UL est positionnée principalement comme un opérateur de formation de premier cycle.** L'université a pris conscience de ce déséquilibre. La pression importante sur la mission de formation a non seulement des répercussions sur l'activité de recherche, mais entraîne aussi des concessions importantes à la qualité des formations, qu'il s'agisse de l'encadrement des étudiants, des conditions d'accueil, des pratiques pédagogiques ou de l'insertion professionnelle, notamment dans les établissements où les flux ne sont pas régulés.

Pour autant, l'UL souhaite se forger une identité autour de quelques grands axes, adossés aux priorités nationales, qui visent notamment à « faire de l'agriculture un véritable moteur de croissance et d'emplois », ou encore à « affirmer la place du pays en tant que hub logistique et de services »². L'université s'appuie pour cela sur ses structures de recherche et ses formations de deuxième et troisième cycle. Le deuxième cycle de formation joue en effet un rôle important pour le positionnement de l'UL en associant étroitement les étudiants aux activités de recherche. Il bénéficie d'autres sources de financement que celui de l'État, notamment de la part de la Banque mondiale pour les trois Centres d'excellence africains (CEA) de l'UL. Par ailleurs, un effort important a été conduit dans l'organisation des études doctorales et dans la structuration des équipes de recherche. Toutefois, hormis au sein des quelques structures conçues pour cet objectif comme les CEA, le niveau d'appropriation du positionnement de l'université par la communauté n'est pas encore suffisant pour colorer fortement l'offre de formation en master ou les thèmes de recherche.

A une échelle plus large, en s'inscrivant dans un réseau régional d'une cinquantaine de CEA, ces derniers contribuent au positionnement de l'UL en Afrique de l'Ouest, l'autre pilier de la politique de relations internationales reposant sur les liens bien établis avec des pays du Nord, notamment de l'Union Européenne (7 conventions en cours avec des universités européennes dans le cadre du programme Erasmus+, projet ASICIAO financé par l'Union européenne en partenariat avec l'université technologique de Troyes).

Référence 2 : L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi.

Les plans stratégiques quinquennaux résultent d'une analyse lucide mais s'avèrent surdimensionnés au regard des moyens et sont pénalisés dans leur mise en œuvre par un déficit de planification opérationnelle. Sur la base d'une autoévaluation sincère et approfondie, l'UL décline ses grandes orientations en objectifs opérationnels, formalisés dans des Plans stratégiques de développement quinquennaux, dont la mise en œuvre requiert néanmoins, d'une part un effort de priorisation et de programmation, d'autre part l'adhésion de l'ensemble de la communauté. Le rapport d'autoévaluation (RAE) révèle une analyse exhaustive et sans concession du

² Extraits des axes 1 et 2 du Programme national de développement, cités p. 45 du Plan stratégique de développement 2021-2025 de l'UL.

fonctionnement de l'UL, témoignant d'une motivation collective pour faire progresser l'université. Sur la base de ce diagnostic, des voies d'amélioration émergent et sont déclinées en plans d'actions. Le bilan du PSD 2015-2020, fondé sur une évaluation détaillée de l'ensemble des actions, avait mis en évidence de nombreuses difficultés de mise en œuvre, conduisant à un faible taux de réalisation des actions prévues³. Le plan stratégique en cours, 2021-2025, maintient l'objectif d'améliorer la planification opérationnelle et propose de revoir les priorités et les axes stratégiques. Ces derniers, au nombre de quatre, n'appellent pas de commentaire particulier, dans le sens où ils se calquent sur les missions de l'université et sur sa gouvernance : amélioration du pilotage et de la gouvernance institutionnelle, innovation pédagogique et modernisation de l'enseignement et de la formation, renforcement de la recherche et de l'innovation scientifique, amélioration de la qualité de la vie universitaire. D'un plan stratégique au suivant, s'observe un glissement sémantique de la performance vers la qualité, soulignant l'importance stratégique et la priorité de faire progresser la démarche qualité pour mieux piloter et réussir la mise en œuvre de ce plan.

Le comité partage le constat de l'université que la planification opérationnelle doit nettement progresser. Le cadre programmatique et opérationnel du PSD 2021-2025 assigne des objectifs opérationnels aux actions dont l'ambition est légitime mais probablement peu réaliste si l'on se réfère au risque récurrent mentionné, de l'insuffisance de financement et du manque de ressources humaines. Dans ces conditions, la hiérarchisation des actions est aussi importante que l'expression des besoins afin de partager avec les acteurs internes et externes la trajectoire retenue pour tendre vers l'objectif. Une autre source de difficultés relevée par le comité porte sur l'absence de planification précise dans le temps des actions elles-mêmes. Probablement pour en favoriser l'appropriation par les différentes composantes (facultés, instituts, écoles ou directions), certaines actions n'imposent pas un jalon identique pour toutes. L'intention est louable, à condition d'être en mesure d'accompagner les composantes dans la diversité de leurs rythmes d'avancement et de fixer des dates butoir permettant d'ancrer des avancées dans les acquis et de se focaliser sur les étapes suivantes. Aujourd'hui, les rythmes variables ont tendance à désorganiser le travail en réseau, à freiner les processus et sont source de démotivation, notamment au sein des composantes qui sont les plus avancées. Dans plusieurs domaines, en particulier pour ce qui touche à l'évolution de l'offre de formation et à son pilotage, les retours d'expérience, les exemples de bonne pratique ou la maturité de la réflexion fournissent à l'UL un substrat solide pour appliquer dès maintenant sa politique à l'ensemble des établissements. Il est important de préciser qu'il ne s'agit pas d'un problème structurel puisque l'UL dispose d'une Direction de la planification et la prospective (DPP) dont c'est la mission.

La politique internationale vise prioritairement à intégrer des réseaux pour avoir la capacité de répondre aux appels à projets et pour développer l'activité de recherche. Dans ce but, l'UL met prioritairement l'accent sur la valorisation de ses compétences auprès des partenaires au travers de la mobilité, dont la feuille de route, adoptée en février 2023, est pilotée par une commission *ad hoc*. Dans le domaine de la formation, l'objectif est d'élargir le champ des disciplines concernées par la mobilité organisée ou les doubles diplômes. **Ces actions et leur hiérarchisation posent les bases d'une stratégie que le comité estime pertinente et réaliste**, qui sera utilement alimentée par le bilan en cours de l'ensemble des partenariats internationaux.

Référence 3 : L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie.

Le travail de fond de la direction de la coopération en matière de partenariats est à adosser à un document politique et à exploiter pleinement pour renforcer la professionnalisation des formations. Statutairement, cette politique repose sur le Conseil de coopération, qui est l'une des commissions de la Commission scientifique et pédagogique de l'UL (CSP-UL), et sur la Direction de l'information, des relations extérieures de la coopération et des prestations de service (DIRECOOPS). Le rôle stratégique du Conseil de coopération n'est pas ressorti de l'analyse des documents ni des entretiens. Dans les faits, la DIRECOOPS définit la politique partenariale avec le monde socio-économique et la met en œuvre. Les liens qu'elle tisse avec les entreprises favorisent l'accueil de stagiaires et pour solliciter les entrepreneurs dans le cadre de la mise en place du Pôle universitaire d'innovations et de technologies (PUIT), qui constitue une opportunité pour élargir le champ des partenariats et les structurer. Quelques exemples de succès avec des retombées intéressantes du point de vue de la formation ont été mis en évidence (avec la société ATIME ou l'Organisation mondiale de la santé, notamment), mais il manque un bilan et un suivi de ces partenariats avec le monde socio-économique. Soulignons que le ministère exerce également sa tutelle en matière de partenariat, la signature de toute convention par le président de l'université étant subordonnée à l'avis du Conseil de l'université et à l'approbation du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche (Loi N°2014-002 du 09 avril 2014).

Le RAE signale un déficit de professionnalisation dans les formations et d'adéquation entre l'offre de formation et le marché du travail, l'indicateur retenu pour l'apprécier étant le nombre et le type de stages. Si des lieux de dialogue avec les employeurs existent, tels le Conseil de l'université ou les assemblées d'établissements, ils seraient utilement complétés par des conseils de perfectionnement de formations, dont l'analyse porterait sur le fonctionnement même de ces dernières. Certaines composantes, comme l'École polytechnique de Lomé,

³ Rapport d'évaluation du plan stratégique 2015-2020 et son plan directeur 2017-2020

les a déjà mis en place. Concernant le caractère professionnalisant des contenus, la procédure d'ouverture d'une formation, formalisée et connue dans l'université, permet en principe de s'assurer du respect du cadrage. L'amélioration passe donc par une clarification de ce dernier et son appropriation par les acteurs concernés.

Le développement des partenariats public-privé souffrait du manque d'un cadre législatif, dès lors que l'on sortait du cadre des conventions d'occupation de l'espace universitaire ou de la délégation de service, comme la restauration par exemple. Cette lacune a récemment été comblée et une réflexion s'est engagée sur la façon de tirer parti de cette opportunité. Un premier séminaire interne sur le sujet a été organisé le 5 septembre 2023.

L'UL prévoit de redynamiser le Conseil de coopération pour exploiter les conclusions du recensement exhaustif et du bilan des nombreux partenariats internationaux en cours. Cela permettra de définir précisément les objectifs et les partenaires privilégiés de la politique d'internationalisation de l'UL, et de les articuler avec la structuration régionale sous-tendue par le réseau des CEA.

Référence 4 : La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie.

Une autonomie accrue positionnerait les instances dans un rôle plus stratégique et favoriserait la responsabilisation et l'innovation pour répondre plus efficacement aux défis pédagogiques et organisationnels.

Le décret n°2005-069/PR prévoit que le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche exerce un contrôle sur les décisions de recrutement⁴ de l'UL, ainsi que sur la détermination des filières, le contenu des programmes, les pratiques pédagogiques et les modalités d'évaluation des connaissances⁵. Le comité considère que ce niveau de contrôle, s'il est effectivement mis en œuvre dans son interprétation la plus stricte, prive le Conseil de l'université d'une dimension stratégique et politique importante, notamment pour le choix de ses priorités. Il n'est pas non plus de nature à responsabiliser les acteurs internes et à favoriser l'innovation. Or, compte tenu des défis auxquels l'Université de Lomé fait face, elle a besoin d'expérimenter sans entrave de nouvelles approches, comme elle a su le faire lors de la crise sanitaire récente par l'évolution de ses pratiques pédagogiques. Avec une autonomie accrue, tant dans l'exercice des missions qu'en matière de partenariat ou de ressources humaines, le Conseil de l'université jouera pleinement son rôle et se réunira plus régulièrement pour décider de la voie à suivre dans la mise en œuvre de la politique nationale.

Dans ce cadre réglementaire, l'université a mis en place une comitologie et des procédures favorisant la collégialité pour la construction budgétaire, l'évolution de l'offre de formation ou les propositions de recrutement. Cela favorise le partage de l'information, au moins entre les cadres de l'université. Il reste néanmoins à faire de la pédagogie autour des décisions pour que l'ensemble de la communauté en comprenne la finalité et se les approprie. Cet exercice est rendu plus délicat par le contexte de très faible autonomie mentionné plus haut, en ce qu'il peut donner le sentiment que même les arbitrages sont effectués par la tutelle. Le second défi de la communication interne, tout aussi fondamental, consiste à renforcer la cohésion de la communauté, notamment en rapprochant les différentes catégories de personnels, et à instaurer un sentiment d'appartenance à l'université. La stratégie et le pilotage en la matière ne sont pas encore formalisés, au-delà de l'objectif de fédérer les réseaux d'*alumni*. Pour le premier objectif, le prérequis est de faire évoluer la politique de ressources humaines et les pratiques, notamment vis-à-vis des personnels administratifs, techniques et de service (PATS). Même si la question importante du statut de ces personnels ne relève pas de ses compétences, l'université dispose de plusieurs leviers pour reconnaître leur investissement et les accompagner dans leur progression. Sur de tels sujets, la transparence est une des clés du succès et requiert un plan de communication soigneusement préparé. Il est aussi recommandé de mettre en place des instruments de mesure de l'impact des campagnes d'information réalisées sur les réseaux sociaux ou dans les media externes.

Le système d'information en cours de déploiement, indispensable au pilotage du plan stratégique, souffre, comme ce dernier, des rythmes de progression variables selon les domaines.

Les activités sous forte pression, comme la chaîne d'inscription ou l'accès aux ressources pédagogiques en ligne, sont, de fait, classées prioritaires par l'UL. Le renforcement de l'infrastructure numérique est un élément clé de la stratégie de l'université pour répondre au défi de la croissance rapide des effectifs étudiants. Quant au développement du Système d'information et de gestion de l'éducation (SIGE), il vise en particulier à constituer une base de données permettant de produire non seulement les indicateurs de pilotage de l'UL mais aussi de participer aux *benchmarks* internationaux de l'initiative PASET⁶. Cette dernière offre l'opportunité à l'UL de tirer parti des expériences internationales et de se situer. Pour bâtir le SIGE, l'UL a élargi le champ de compétences et a transformé le Centre informatique et de calcul, devenu Direction des ressources et supports informatiques. Les objectifs et les jalons ont été définis et l'UL reçoit le soutien financier de la Banque mondiale pour le déployer. S'agissant d'un prérequis à la diffusion d'une politique qualité dans l'université, le comité recommande d'une part de prioriser et planifier rigoureusement les prochaines étapes, tant techniques (intégration et

⁴ Article 14 du décret n°2005-069/PR

⁵ Article 2 du même décret

⁶ Partnership for Applied Sciences, Engineering and Technology (<https://www.worldbank.org/en/programs/paset>)

interopérabilité des briques existantes) que politiques (choix des indicateurs), d'autre part d'accompagner le changement par des plans de communication et de formation des personnels.

En conclusion :

L'Université de Lomé a pleinement conscience de la place importante qu'elle occupe dans le déploiement de la politique nationale. Elle est concentrée sur ses missions et s'est livrée à un exercice d'autoévaluation abouti. Ce sont autant d'éléments qui lui permettent aujourd'hui de bien se connaître, de se positionner et de définir sa stratégie partenariale, tant au niveau local que régional ou international. Le plan stratégique quinquennal, ainsi fondé sur un diagnostic argumenté et sur l'identification des voies d'amélioration, se heurte néanmoins dans sa mise en œuvre à deux principaux obstacles : en premier lieu, des ressources humaines et matérielles qui ne suivent pas le rythme de croissance de l'Université, mais aussi un déficit d'outils de pilotage et d'appropriation par la communauté des transformations engagées. Les réponses au premier point sont clairement de la compétence du ministère de tutelle tandis que le second relève surtout de décisions internes quant au choix des priorités et à la planification de leur déclinaison opérationnelle ou encore de la communication interne. Sur ces sujets, l'Université gagnerait certainement en efficacité si le ministère faisait évoluer sa relation avec elle, de la tutelle vers le pilotage d'un opérateur, en lui accordant plus d'autonomie pour décider de la voie lui permettant de répondre aux objectifs qui lui sont assignés.

Référence 5 : L'établissement porte une politique globale de la qualité.

L'Université de Lomé porte depuis peu une politique globale de la qualité malgré un engagement ancien dans la démarche. Priorité nationale relayée par la gouvernance de l'Université de Lomé depuis 2015, l'instauration d'une démarche qualité dans le champ de la formation peine en effet à passer du stade organisationnel à opérationnel, du fait de la faible appropriation des outils de planification dans les facultés, écoles et structures de recherche, notamment.

Par une loi-cadre n°2009-016 et une loi ordinaire n°2017-005, le gouvernement togolais a fait de la culture de la qualité une orientation politique forte pour les structures publiques et privées et un axe stratégique pour l'enseignement supérieur en portant la formation au niveau d'axe prioritaire de développement du pays. L'Université de Lomé s'est engagée dès 2015 dans cette démarche par une déclaration de politique qualité, la création d'une cellule interne d'assurance qualité, la nomination d'un responsable qualité et le déploiement de points focaux dans les composantes⁷. Les jalons de cette politique, posés par plusieurs plans stratégiques et directeurs⁸, n'ont pas permis de concrétiser les actions envisagées, faute d'une intégration suffisante de la culture qualité auprès des acteurs de l'enseignement supérieur⁹. L'absence d'évaluation de la qualité des enseignements pour les universités publiques contrairement à ce qui est réalisé pour les établissements d'enseignement supérieurs privés, par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, a sans doute privé cette politique d'un levier puissant¹⁰.

Plusieurs textes successifs¹¹ ainsi qu'un projet financé par l'Agence universitaire de la francophonie (AUF)¹², vont accélérer la mise en place du dispositif à partir de 2017. La cellule interne qualité est intégrée à la Division statistique et management de la qualité (DSMQ)¹³ qui est une composante de la Direction de la planification et de la prospective (DPP). Cette direction est désormais chargée de la planification annuelle des activités, du management de la qualité, de la prospective : production des données, enquêtes, analyses de coûts, études.

La structuration de la démarche qualité ainsi réalisée, le plan de mise en œuvre de la politique qualité de l'UL, élaboré dans le cadre du projet AUF, peut être décliné. Les objectifs du projet sont très clairs¹⁴ :

- élaborer la politique qualité de l'UL,
- développer un système d'information au sein de l'Université de Lomé comme base de pilotage,
- renforcer les capacités du personnel des structures en charge de l'assurance qualité (AQ) interne, des points focaux dans les établissements et de tous les responsables administratifs (doyens, directeurs, chefs service, etc.),
- engager un processus de certification.

Pour des raisons liées à l'acceptabilité du projet, à l'acculturation, à la démarche et aux interruptions liées à l'épidémie du SARS-COV19, seules ont pu être organisées douze journées d'actions de sensibilisation et de

⁷ Politique de qualité de l'Université de Lomé-Décembre 2020, p.10

⁸ Plan stratégique 2015-2020 intitulé « Culture de la réussite et impératif d'excellence » et plan directeur de développement 2017-2020

⁹ RAE de l'Université de Lomé 2023, domaine 1, Ref 1, C2

¹⁰ Politique de qualité de l'Université de Lomé-Décembre 2020, p.7

¹¹ Plan National de Développement (PND) 2018-2022, référentiel CAMES pour l'évaluation institutionnelle des institutions d'enseignement supérieur-mars 2018

¹² Projet « Renforcement de la culture qualité à l'Université de Lomé »¹² pour 2018-2022, financé par l'AUF-Afrique de l'Ouest

¹³ Arrêté N° 059 UL/P/SG/2018 créant une division chargée des statistiques et du management de la qualité

¹⁴ Rapport final sur le renforcement de la culture qualité à l'université de Lomé-mars 2021

formation entre 2019 et 2021 dans le cadre d'ateliers animés par un référent qualité externe. L'UL a cependant poursuivi la mise en place du cadre de la politique qualité avec la publication de la politique qualité de l'Université de Lomé, en décembre 2020, et l'ambition affichée d'améliorer la qualité interne et externe des activités académiques dans le plan stratégique de développement 2021-2025. Dès lors, la politique qualité est déclinée en quatre axes stratégiques¹⁵ faisant l'objet de six objectifs stratégiques en articulation avec le PND et le référentiel CAMES : améliorer la politique de formation, améliorer la politique de recherche, améliorer la gouvernance de l'institution, initier la culture qualité dans l'institution, améliorer la vie universitaire, améliorer la responsabilité sociale.

L'intégration progressive de la notion de qualité dans les orientations, les processus et les échanges, résulte donc d'une histoire tumultueuse mais aussi de la conviction que la culture de la performance et de l'évaluation ne peut se diffuser que par évolutions successives. La prise de conscience des acteurs est récente et passe par une évolution culturelle importante pour adapter, comme le souligne le Président de l'Université de Lomé, une administration de carrière à une administration de mission dans laquelle la culture du service rendu est prépondérante. **L'idée même que l'Université de Lomé peut et doit prendre en main son destin et sa trajectoire constitue un pas essentiel vers la généralisation d'une démarche d'amélioration continue.** L'élaboration en 2023 du rapport d'auto-évaluation, associant la majeure partie de la communauté universitaire, dans un exercice dont le comité reconnaît la lucidité, l'esprit critique et le réalisme est symbolique de la conscientisation de cette politique pour prendre en charge le développement de l'Université.

Au-delà des orientations, des textes organisant le cadre et définissant les objectifs, l'UL établit elle-même un constat critique de la déclinaison de la politique qualité en citant la faible appropriation des outils de planification au niveau opérationnel dans les facultés, écoles et structures de recherche¹⁶, les efforts conséquents à fournir pour renforcer la culture des statistiques et l'utilisation des outils de suivi et d'évaluation de la performance dans les unités administratives de l'UL¹⁷, le faible impact des résultats par rapport aux attentes¹⁸, l'absence de manuel de procédures générales et une gestion administrative et financière manquant de rigueur en raison de relations jouant sur les affinités politiques et relationnelles¹⁹. Enfin, le document de politique qualité de l'UL détaille, au chapitre 3 « analyse de la situation actuelle du management de la qualité », chiffres à l'appui, les différents déficits de réalisation de cette politique qu'il qualifie de « goulots d'étranglement ».

Ce dernier constat date de 2020 mais se perpétue en l'absence de données automatisées, le manque de manuels de procédures, de plans d'actions et indicateurs de mesures de la performance, faisant de cette politique un exercice encore virtuel malgré une perception lucide des mesures à mettre en œuvre. La fixation de textes d'organisation et la réalisation d'une auto-évaluation sont des mesures essentielles de la démarche pour rendre visibles les forces et faiblesses du projet au regard des objectifs assignés mais ne constituent pas encore le socle d'une démarche qualité. La priorisation des objectifs et leur déclinaison en actions mesurables avec corrections de trajectoire dans des secteurs identifiés et porteurs doivent être désormais opérationnalisées le plus rapidement possible.

Le comité recommande à l'UL d'affecter une part significative des ressources issues des financements externes dans la mise en œuvre de la politique qualité pour irriguer tous les secteurs d'activité. Il semble important pour cela de construire les processus internes (manuels et plans d'actions évalués par des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, reprise du plan de travail et du budget annuel - PTBA) en responsabilisant les établissements et services sur les résultats à atteindre. Cette action devrait être entreprise par les structures portant les différents métiers avec l'accompagnement de la DPP. Pour ce qui concerne les établissements, les résultats pourraient être un critère de l'affectation des moyens au travers d'une contractualisation avec l'Université de Lomé. Pour ce qui concerne les services, la déclinaison des objectifs de l'Université de Lomé en projets de service et objectifs individualisés mesurés au cours d'entretiens professionnels annuels permettrait de responsabiliser individuellement les acteurs et d'alimenter un système de reconnaissance de la performance individuelle. Concomitamment, l'acquisition de plusieurs briques métiers d'un système d'information global (finances, RH, formation, recherche) permettrait de fiabiliser les données, d'en automatiser la production et la diffusion, de favoriser l'utilisation d'outils partagés et de gérer une cartographie des risques.

Le comité a pleinement conscience de l'intensité de la charge que ces chantiers génèrent ainsi que du temps et des moyens qu'ils requièrent mais il perçoit également la maturité de l'établissement sur ces questions et l'urgence de leur mise en œuvre pour le dépassement de ses difficultés actuelles, l'adhésion de sa communauté et la durabilité de son projet.

Référence 6 : L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.

¹⁵ RAE de l'Université de Lomé 2023, domaine 1, Ref 1, C2 et Réf 2 C1

¹⁶ RAE de l'Université de Lomé 2023, domaine 1, Réf 2 C2

¹⁷ RAE de l'Université de Lomé 2023, domaine 1, Réf 2 C2

¹⁸ RAE de l'Université de Lomé 2023, domaine 1, Réf 5 C1

¹⁹ Plan stratégique de développement 2021-2025 : synthèse FFOM-2.2.5.3 Processus et procédures administratives, p.37

L'Université de Lomé pilote avec difficulté la mise en œuvre de sa stratégie, par manque d'outils de projection prévisionnelle et d'un dialogue de gestion interne approfondi. La soutenabilité du modèle économique de l'UL peut être questionnée dans la mesure où ses moyens sont trop limités pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et d'exercer ses missions dans de bonnes conditions. La dotation de l'État, associée à un faible niveau de ressources propres, limite la capacité de réponse de l'UL au double défi de la massification de l'accès à l'enseignement supérieur et de son développement. Une hiérarchisation des priorités apparaît de ce fait nécessaire pour mettre en cohérence les ressources et les ambitions. Afin d'accroître les ressources propres de l'UL et la professionnalisation des étudiants, le développement de la formation tout au long de la vie, en lien avec la politique de partenariats avec le monde socio-économique, est à considérer.

L'UL dispose d'un budget autonome dont l'exécution est suivie avec précision. La procédure de construction budgétaire suit un processus traditionnel. Le cadrage est défini par le président de l'UL et communiqué à l'ensemble des unités de gestion en début d'année universitaire. Ces dernières font remonter leurs besoins en milieu d'année en vue de la construction du budget de l'année suivante. Les dialogues de gestion se résument cependant à des conférences budgétaires avec les établissements et l'on peut regretter un manque de transversalité de la procédure, pour mieux articuler les budgets des établissements et entrer dans un pilotage fin. Par ailleurs, même s'il existe des dépenses identifiées en recherche, le comité regrette l'absence d'un budget explicitement dédié à cette activité.

Comme cela a déjà été souligné pour la mise en œuvre de la politique qualité, la capacité de pilotage de l'UL souffre d'un système d'information trop peu développé pour permettre une projection prévisionnelle et les outils de gestion pluriannuelle ne sont pas déployés. En particulier, le suivi de la masse salariale s'appuie principalement sur un logiciel de paie. Il conviendrait aussi d'inclure le budget des CEA dans les outils de pilotage.

Un Plan de travail et du budget annuel (PTBA) avec les établissements de l'Université de Lomé, qu'il convient néanmoins de réactiver, a été mis en place. Un vrai dialogue de gestion avec les établissements de l'UL devrait être formalisé permettant la mise en œuvre de la stratégie et la planification pluriannuelle des dépenses.

Référence 7 : La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels.

La politique des ressources humaines s'inscrit partiellement dans la stratégie de l'Université de Lomé, limitée par l'insuffisance des processus de gestion, le manque d'outils de pilotage et le déficit d'espaces de dialogue social. La fonction ressources humaines s'inscrit au cœur de la stratégie des universités. Le recrutement permet de doter celles-ci des compétences nécessaires à la réalisation de ses missions et de ses objectifs. La gestion prévisionnelle contribue à l'équilibre de l'affectation des ressources et à leur pérennisation. La qualité de vie au travail permet de fidéliser les talents et de créer une communauté partageant des ambitions communes.

La Direction des ressources humaines (DRH) de l'UL est investie d'une attribution d'administration générale des personnels par l'arrêté interministériel N°101/MEN-METPA du 20 avril 1998 et de missions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de gestion administrative des personnels, de mise en œuvre des plans de formation et de carrière, de prévision de la masse salariale, de la gestion des heures complémentaires et de mesures de la performance notamment, par des arrêtés modifiés N°004/UL/P/SG/2007 du Président de l'UL en date du 26 mars 2017 et N°008/UL/P/SG/DRH/2007 du 26 novembre 2007.

S'agissant de la gestion des personnels enseignants, l'Université de Lomé a identifié dans son plan stratégique 2021-2025²⁰ des marges de progrès dans la gestion prévisionnelle des postes d'enseignants et dans le renforcement de leurs compétences. Le rapport d'auto-évaluation²¹ décrit en revanche positivement le processus de recrutement des personnels enseignants qui est un des mieux maîtrisés grâce à un manuel de procédure. L'UL conduit l'intégralité de ce processus pour les contractuels et elle le partage avec l'État pour ce qui concerne la nomination des enseignants titulaires. Le comité ne peut que souligner l'intérêt de cette démarche, intégrée au processus budgétaire, maîtrisée et pilotée par la DRH²², en s'étonnant en revanche de l'absence de déploiement d'une procédure aussi aboutie pour les personnels administratifs, techniques et de service (PATS). Le comité y voit le signe d'une priorisation pour garantir la qualité des recrutements enseignants de l'Université de Lomé et son attractivité mais également une carence qui freine la mise en œuvre de son projet.

²⁰ PSD 2021-2025-2.2.5.2.1 Les ressources humaines p.35

²¹ RAE réf. 7, C5, C6

²² Expression des besoins après avis des commissions scientifique et pédagogiques des composantes, avis d'un comité spécial d'études chargé de vérifier la réalité des besoins par une analyse des postes, des effectifs et du volume horaire de la formation, étude par la DAF et l'agent comptable des capacités de financement et inscription dans la procédure de l'établissement, rédaction des profils par la DRH et les CSP concernés, présélection des dossiers par un comité de pilotage puis organisation de plusieurs entretiens par un comité d'entretien pour proposition du Président de l'Université et validation par le conseil de l'UL-Manuel de procédure de recrutement des personnels enseignants de l'Université de Lomé-2016

S'agissant des PATS, le constat sans équivoque posé par le PSD 2021-2025²³ établit qu'une grande partie de la gestion prévisionnelle et de la gestion du parcours des PATS est à construire pour valoriser le capital humain de l'Université de Lomé et lutter contre la démotivation. En particulier, l'université s'est engagée dans une définition de fiches métiers nécessaires à la construction d'une cartographie des emplois et des compétences mais n'a pas élaboré de fiches de postes individuelles pour ces personnels. En l'absence de tels outils, il n'existe pas de processus d'entretiens professionnels individuels avec fixation d'objectifs annuels et évaluation de l'atteinte de ces objectifs. En conséquence, le dispositif d'évaluation de la performance individuelle n'est pas conduit et le lien entre les objectifs stratégiques de l'Université et les objectifs de service, avec leur déclinaison en objectifs individuels, n'est pas installé. Cette situation ne permet aucune projection de parcours de carrière pour les PATS ni aucune appropriation de la stratégie de l'Université de Lomé par les personnels, qui peuvent s'en sentir déconnectés. Le processus de fidélisation des talents permettant d'installer la politique de ressources humaines dans la durée n'est pas mis en place et n'est compensé ni par le plan de formation, inexistant pour les PATS, ni par des perspectives d'intégration des CDI dans la fonction publique, que l'État n'a pas organisé.

Quant au plan de formation réservé aux personnels enseignants et enseignants-chercheurs, il ne peut être déconnecté d'objectifs de carrière et se limiter à un catalogue sans relation avec les stratégies d'établissement et avec la notion même de planification.

Ces éléments de parcours de carrière nécessitent, enfin, une construction sur le long terme, articulée avec des outils de gestion prévisionnelle. En la matière, l'UL se dote d'une prévision de gestion des départs à la retraite mais ne dispose d'aucun outil de projection intégré à la gestion des carrières et à la masse salariale²⁴. La mise en place de tels outils, préconisée *infra*, constitue le socle de développement d'une véritable politique de ressources humaines. Elle permet par ailleurs le regroupement et l'exploitation de données indispensables à un dialogue social efficace. Le manque d'espaces de dialogue formels et la fréquence restreinte des échanges, notamment en matière de santé et sécurité au travail, n'est actuellement pas de nature à favoriser une parfaite adhésion à la politique de ressources humaines de l'UL.

Le comité estime qu'une accentuation des échanges serait de nature à renforcer un climat de confiance qui peut notamment prendre appui sur le volet ressources humaines de la politique de responsabilité sociale et environnementale de l'université. Les principes affichés (ouverture des recrutements, accessibilité-mobilité, égalité salariale), ainsi que les mesures mises en œuvre (congrés maternité, assurance-santé, mutuelle employeur, capital décès²⁵) sont des avancées significatives et puissantes malgré une politique du handicap dont les actions sont à confirmer.

Malgré une autonomie réduite, l'UL s'est engagée dans la construction d'une politique RH qui doit nécessairement s'appuyer sur des outils de gestion prévisionnelle, une stratégie de gestion des compétences et un partage avec les acteurs de la communauté pour faciliter l'adhésion.

Référence 8 : L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.

La politique immobilière permet le développement cohérent du patrimoine et des infrastructures de l'UL, déclinée dans un schéma directeur de développement immobilier, avec un plan d'investissement clair et réaliste. L'université s'est dotée d'une Direction de la planification et de la prospective (DPP) qui élabore un plan triennal d'investissement sur la base de fiches de programmation des investissements publics (PIP) en discussion avec les autres directions et la présidence. Dans cette mission, elle peut s'appuyer sur une cartographie précise du patrimoine bâti et non bâti recensé dans un système d'information géographique. Les jalons proposés dans les plans sont réalistes au regard des réalisations déjà effectuées.

Néanmoins, les projets d'investissement sont davantage une réponse à un contexte plutôt que définis par la stratégie de l'UL. Les financements qui proviennent du budget d'investissement de l'État, ainsi que les ressources propres de l'UL, sont principalement affectés au développement des infrastructures de formation pour répondre à la massification des effectifs étudiants. Par voie de conséquence, les infrastructures de recherche sont, pour une grande part, financées au gré d'accords internationaux, en particulier avec la Banque mondiale à travers les centres d'excellence.

On peut noter également que l'université a su développer des ressources propres *via* des partenariats public/privé pour soutenir le développement du campus (restaurant universitaire, banques). Il convient d'ajouter que l'UL consacre une partie de son budget d'investissement à l'amélioration de la vie de campus : voiries et espaces sportifs et culturels.

Les enjeux des transitions écologique, énergétique et environnementale sont intégrés dans la politique immobilière de l'UL : un bassin de rétention des eaux pluviales a été créé, un plan d'aménagement paysagé

²³ PSD, p. 35

²⁴ RAE Réf 7-C4

²⁵ RAE Réf7-C9

a été élaboré où figure la préservation d'aires forestières pour préserver la biodiversité. L'utilisation de l'énergie solaire en est à son balbutiement même si les rues sont d'ores et déjà éclairées par des lampadaires solaires.

En conclusion :

La soutenabilité du modèle économique de l'UL peut être remise en question, car ses ressources, qu'elles soient publiques ou privées, sont trop limitées pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et de remplir ses missions de manière optimale. De plus, le système d'information est insuffisamment développé pour permettre un réel déploiement de la stratégie, dans la mesure où une projection prévisionnelle et les outils de gestion pluriannuelle ne sont pas déployés. L'absence d'outils, de processus formalisés et évalués ainsi que la faible diffusion de la culture de la performance nécessite une transformation en profondeur des modes de fonctionnement de l'établissement reposant sur une forte priorisation de ses actions et le déploiement d'une politique qualité qu'il est désormais urgent de concrétiser. Cette politique ne s'inscrira dans les faits qu'avec le soutien de sa communauté en enrichissant le dialogue social et en rendant visibles des parcours de carrière et des systèmes de reconnaissance individuelle. La clarté et la qualité de la politique de gestion des ressources humaines est un facteur clef de l'adhésion et de la réussite de l'établissement. L'UL s'y investit résolument.

Les plans stratégiques de l'UL intègrent un schéma directeur de développement immobilier, accompagné d'un plan d'investissement clair et réaliste par rapport aux actions réalisées depuis 2015. La recherche de ressources externes, avec la mise en place de partenariats, participe fortement à la dynamisation des projets immobiliers du campus. Cependant, les projets d'investissement semblent davantage être une réponse à un contexte spécifique plutôt que d'être définis par la stratégie globale de l'UL.

DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ

Référence 9 : La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes.

La politique scientifique de l'UL est encore trop déclarative, peu inspirée par une identité en construction, et compte sur les résultats d'un processus de structuration des acteurs de la recherche. Il est aujourd'hui difficile d'apprécier la réalité des priorités et la logique d'action de l'UL dans le domaine de la recherche.

Dans le prolongement du précédent, le nouveau Plan Stratégique met l'accent sur trois priorités : 1. renforcement des capacités opérationnelles des structures de recherche universitaires (SRU) ; 2. accroissement du financement de la recherche universitaire ; 3. valorisation de la recherche et de l'expertise universitaire²⁶. Dans le rapport d'autoévaluation, s'y ajoutent cinq défis majeurs, trois ambitions et cinq axes stratégiques supposés forger l'identité scientifique de l'UL²⁷ : (i) Nature, agriculture et sécurité alimentaire ; (ii) Édification de la paix sociale ; (iii) Santé humaine et animale ; (iv) Ingénierie, technologies et développement et (v) Ressources naturelles et gestion de l'environnement. À première vue, ces axes entrent en résonance avec les trois axes stratégiques établis par l'État dans sa Feuille de route gouvernementale 2020-2025²⁸. On note cependant une prise en compte encore assez modeste des problématiques logistiques, extractives et industrielles, ces dernières étant présentées avec l'agriculture comme les principales ambitions du pays en matière de création d'emploi et de développement économique²⁹. Par ailleurs, même si ces cinq axes regroupent les 61 SRU actuellement accréditées, il n'est pas certain qu'ils couvrent totalement le large spectre académique que forme la communauté des enseignants-chercheurs. D'ailleurs, de l'avis même de ces derniers et des acteurs de la gouvernance, le niveau d'appropriation de ces thèmes reste assez modeste. À ce stade, l'identité de l'UL, en construction, ne constitue pas encore la source d'inspiration de sa politique scientifique. Pour exemple, elle n'apparaît nulle part en référence dans le programme 3 de son Plan stratégique de développement consacré au renforcement de la recherche et de l'innovation. De plus, l'Université de Lomé reste partagée entre une approche académique et disciplinaire, d'une part, une approche thématique et pluridisciplinaire, d'autre part, de sa signature scientifique.

En dépit du volontarisme manifeste de la gouvernance, on est en droit de douter de sa capacité à mettre réellement en œuvre les objectifs du plan stratégique de développement. Le rapport d'évaluation du plan précédent 2015-2020 en témoigne : aucune des six activités de recherche planifiées n'a été réalisée ; il en va de même pour le projet de dynamisation de la production scientifique ou pour le programme de financement

²⁶ Plan Stratégique de Développement (2021-2025), p. 49.

²⁷ Fiche de caractérisation, p. 3. Plan Stratégique de Développement (2021-2025), p. 24.

²⁸ Plan Stratégique de Développement (2021-2025), p. 45. Il s'agit du Plan Sectoriel de l'Éducation (PSE 2014-2025) et de la feuille de route 2020-2025 du Gouvernement du Togo qui comprend un volet recherche. L'U Lomé y déclare que « le plan stratégique de développement de l'Université de Lomé s'articule autour d'axes stratégiques qui répondent à ces ambitions nationales à travers, l'innovation pédagogique et la modernisation de l'enseignement, le renforcement de la recherche et l'innovation scientifique. »

²⁹ Feuille de Route Gouvernementale. Togo 2025, octobre 2020 : https://www.ctc-n.org/sites/www.ctc-n.org/files/2022-09/Feuille%20de%20Route%20gouvernementale%20du%20Togo%202025_1.pdf

de la recherche. Au total, sur les 28 actions prévues, seules trois ont été engagées et trois sont achevées³⁰. L'Université de Lomé doit pourtant persévérer et poursuivre ses efforts visant à définir et réaliser ses ambitions prioritaires. C'est ainsi qu'elle pourra, d'une part, apporter des réponses adéquates aux attentes des acteurs publics et privés auxquels elle se destine et, d'autre part, impulser une dynamique collective et pluridisciplinaire focalisée sur des objets et thématiques scientifiques de prédilection que chacun s'approprie.

Quelques projets particulièrement dynamiques viennent toutefois tempérer ce constat. Les trois CEA³¹ ainsi que le centre WASCAL³², hébergés par l'UL, constituent à la fois des premières réponses aux attentes de l'État, des marqueurs forts de son identité en construction ainsi que des centres de ressources et de partenariats capables de soutenir la recherche dans chacun de leurs domaines. Ces programmes autonomes sont complétés par d'autres actions thématiques et visibles portées par l'Université : CRCC, LTAG, projets WAVE et PEA-IMPACT³³. L'ancrage, la pérennité et le développement de ces opérations représentent des enjeux de première importance pour l'avenir de la politique scientifique de l'UL.

L'UL affirme qu'en « l'absence de politique ou de programme universitaire de recherche, la Direction de la Recherche et de l'Innovation fait face à diverses difficultés qui freinent la mise en œuvre de tout cadre innovant de promotion et de développement de la recherche à tous les niveaux³⁴ ». Ce constat mérite cependant d'être explicité. Jusqu'à peu, selon leurs statuts, ce sont les départements, sections ou filières de formation qui assumaient aussi un rôle en matière de conduite de la recherche³⁵. Pour mieux opérationnaliser sa stratégie scientifique, l'UL a engagé depuis 2016 un processus de structuration de son potentiel de recherche, constatant que nombre de chercheurs travaillaient de façon isolée ou avaient renoncé aux activités scientifiques. Chacun doit désormais être rattaché à une SRU accréditée, qu'il s'agisse d'une équipe de recherche de base (EQRU), d'un laboratoire (LARU), d'un Institut (ITRU) ou d'un Centre (CRU). Par ailleurs, avec la création en 2020 de ses trois écoles doctorales³⁶, l'université s'est dotée de structures facilitant la fédération des SRU autour de projets pluridisciplinaires de recherche et de formations doctorales³⁷. Sur les 61 SRU enregistrées³⁸, on dénombrait en 2022 25 EQRU, 33 LARU, 1 ITRU et 2 CRU³⁹. Le processus d'accréditation se poursuit ; il doit s'achever en 2024 et permettre d'intégrer les 40 % de chercheurs qui sont demeurés pour le moment en marge de ces entités. Les informations communiquées ne permettent pas de préciser la composition de ces SRU. À ce stade, leur effectif moyen est souvent faible, de l'ordre d'une dizaine d'individus, ce qui limite leur dynamique collective et leur visibilité⁴⁰. Ajoutons que moins de 60 % des enseignants-chercheurs sont effectivement impliqués dans la recherche à temps plein, chiffre confirmé par les acteurs eux-mêmes.

Il faut noter les efforts réalisés par l'UL pour mieux encadrer et formaliser le fonctionnement des entités de recherche. Ainsi, chaque SRU doit produire en début d'année son activité scientifique prévisionnelle ; elle est ensuite tenue de rendre un rapport de ses activités à la DRI⁴¹. À terme, l'ambition est d'engager par ce moyen une véritable évaluation, voire une labellisation, de leurs activités scientifiques. Toutefois, dans beaucoup de cas (notamment en SHS), les SRU apparaissent fonctionner plutôt comme des groupes de travail que des laboratoires à proprement parler, avec assez peu d'animation scientifique. Peu de SRU établissent « une véritable planification stratégique et opérationnelle de leur activité, ce qui induit une faible performance⁴² ». Pour résumer, ces SRU existent dans les textes, mais assez peu dans la réalité.

Simultanément, l'UL a entrepris le recensement de la production scientifique de ses SRU. Dans son bilan annuel 2021-2022, elle totalisait 16 évènements scientifiques (colloques, ateliers), dont les Journées scientifiques

³⁰ Plan stratégique 2015-2020. Rapport d'autoévaluation, p. 7-8, 19. Malheureusement, ledit document ne précise pas l'état d'avancement action par action.

³¹ Ces CEA sont spécialisés dans les sciences aviaires (CERSA), les villes durables (CERVIDA) et la maîtrise de l'électricité (CERME).

³² Programme de lutte contre le changement climatique.

³³ CRCC, Centre de Recherche en Changement Climatique ; LTAG, Laboratoire de Télédétection Appliquée et de Géo informatique ; WAVE, Central and West African Virus Epidemiology ; PEA-IMPACT, Ingénierie en Mathématiques appliquées.

³⁴ Plan Stratégique de Développement (2021-2025), p. 23.

³⁵ Recueil des textes fondamentaux de l'Université de Lomé, p. 306-315, 379.

³⁶ Lettres et humanités (ED 730-LH), Droit, économie et gestion (ED 731-DEG), Sciences, technologies, ingénieries et santé (ED 732-STIS).

³⁷ Ce sont les ED qui accréditent le rattachement des SRU à elles (Recueil des textes fondamentaux de l'Université de Lomé, P 345).

³⁸ Dans l'arrêté de 2022 portant nomination de leurs responsables, on dénombre 61 SRU ; et dans le RAE, on en identifie 63 (RAE, p. 26).

³⁹ Les SRU, qui peuvent être rattachées à plusieurs domaines, sont réparties comme suit : 9 SRU dans le domaine « Nature, Agriculture et sécurité alimentaire », 28 SRU dans le domaine « Edification de la paix sociale », 10 SRU dans le domaine « Santé humaine et animale », 10 SRU dans le domaine « Ingénierie, technologies et développement », 15 SRU dans le domaine « Ressources naturelles et gestion de l'environnement » (SRU, Domaines d'activité).

⁴⁰ Plan Stratégique de Développement (2021-2025), p. 15, 24-25.

⁴¹ Évaluation obligatoire des SRU 3 mois avant la fin de leur accréditation, par un comité d'expert, puis décision du Président. (Recueil des textes fondamentaux de l'Université de Lomé, p. 343).

⁴² Plan Stratégique de Développement (2021-2025), p. 25.

internationales⁴³ (JSI). De l'avis même de la gouvernance, ces chiffres restent difficiles à établir, plusieurs SRU et établissements organisant eux-mêmes leurs manifestations scientifiques sans en informer la DRI. Cet inventaire fait aussi état de 150 parutions, sans distinction qualitative. Ce chiffre ne peut pas être corrélé avec les 7 688 communications et publications totalisées dans un rapport couvrant les années 2018-2022⁴⁴. La production scientifique de l'UL, inégalement répartie selon les différents domaines de recherche (celui des sciences et technologies est le plus productif) est en constante augmentation depuis 2010⁴⁵. Notons que, les étudiants de master et ceux de doctorat étant intégrés dans les SRU, nombre de publications s'appuient sur la production de leurs mémoires et thèses. Pour la période 2019-2021, seulement 17 % des SRU présentaient un taux annuel de publication par chercheur de 2, tous les autres enregistrant une valeur inférieure⁴⁶. Une partie de cette production scientifique, qu'il n'est pas possible de préciser, est publiée parmi les 14 revues portées par l'Université de Lomé. Le bilan reconnaît que leur somme est estimée, ce qui traduit les difficultés persistantes que connaît l'UL pour apprécier précisément la qualité et la trajectoire de sa production scientifique. Un moyen envisagé pour y remédier consiste en la création d'une plateforme de dépôt des publications, indexable, à usage de l'Université et des experts gouvernementaux. Enfin, on peut espérer qu'à terme la réalisation du projet VaRRIWA, consistant à créer un pôle d'identification et de valorisation des résultats de la recherche et de l'innovation, favorise la communication systématique des productions auprès de la DRI. Par ces moyens, l'Université devrait être en mesure de mieux protéger les résultats de la recherche.

Les réformes structurelles engagées par l'UL n'étant pas encore achevées, il reste difficile pour elle de connaître l'état et la trajectoire de toute la surface scientifique qu'elle couvre. En conséquence, elle n'a pas encore réellement les capacités de conduire une politique scientifique, en lien avec ses partenaires académiques, institutionnels, socio-économiques et culturels. Ainsi, les conventions sont conclues avec certaines SRU au gré des besoins, avec en retour des mises à disposition de matériels et d'infrastructures. De la même manière, l'internationalisation de la recherche, qui est dynamique dans certains secteurs (médecine, agronomie, etc.), relève pour l'essentiel d'initiatives individuelles et non pas d'une réelle stratégie d'ensemble, et se trouve souvent couplée à des actions de formation. Elle s'appuie notamment sur les moyens offerts par les coopérations nationales (européennes surtout), les programmes de la Banque mondiale et la politique de coopération conduite par le CAMES. Il faut enfin noter que l'Université de Lomé est attentive aux problématiques de déontologie et d'intégrité scientifique, qu'elle s'emploie à assurer grâce à la généralisation d'un logiciel anti-plagiat.

Référence 10 : L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche.

L'UL n'a pas de budget de la recherche et les moyens humains sont absorbés en grande partie par la mise en œuvre des formations. Ainsi, en matière budgétaire, l'UL est éloignée des standards internationaux, tant par les moyens mis en jeu que par leur déploiement au service d'une stratégie de développement. L'accroissement non maîtrisé du poids des formations de licence et les nécessités qu'elles impliquent sur le plan pédagogique et de la vie étudiante l'obligent à mobiliser l'essentiel de ses ressources pour tenter d'y faire face, au détriment du financement de la recherche relégué au second plan. L'étude du projet de budget 2023 de l'Université révèle qu'il ne prévoit pas de budget spécifique pour la recherche. De la même manière, les SRU n'élaborent aucun budget. Pour conduire leurs études et monter leurs manifestations scientifiques, les chercheurs et leurs SRU d'appartenance essaient de s'appuyer sur quelques instruments financiers et guichets disparates : des crédits positionnés sur des lignes budgétaires des établissements, des appels à projets des CEA, des moyens attribués par la présidence via un appel à projet compétitif organisé annuellement⁴⁷, l'organisation des journées scientifiques internationales de l'UL, les ressources issues de partenariats avec des acteurs externes, publics et privés, les avances remboursables consenties par l'Université de Lomé. Les SRU peuvent aussi faire appel, lorsqu'elles le connaissent, au mécanisme de ristournes sur les droits d'inscription en master et en doctorat pour disposer d'une enveloppe supplémentaire de fonctionnement⁴⁸. Individuellement, chaque chercheur bénéficie d'une prime destinée en théorie à couvrir en partie ses besoins⁴⁹. Ces guichets restent notablement insuffisants et ne permettent pas à la grande majorité des chercheurs de conduire correctement leurs activités. En ce qui concerne les ressources humaines, les recrutements restent aussi très inférieurs aux besoins exprimés et ne sont pas organisés selon une politique clairement établie. Quant aux équipements mis à disposition des SRU, ils sont trop souvent vétustes, ce qui grève la qualité, le volume et le dynamisme des productions scientifiques. « Seules

⁴³ Ces journées se tiennent tous les 2 ans. Elles constituent un rendez-vous majeur pour la communauté scientifique de l'UL et connaissent un rayonnement régional et international. Elles permettent aussi de faire un état de l'activité scientifique dans tous les domaines. RAE, p. 26.

⁴⁴ Rapport sur les activités de publications et communications du Personnel Enseignant et de Recherche de rangs A et B de l'Université de Lomé, établi par la DRI.

⁴⁵ Plan Stratégique de Développement (2021-2025), p. 25.

⁴⁶ RAE, p. 26.

⁴⁷ RAE, p. 27.

⁴⁸ Répartition des frais d'inscription de master : 70 % SRU, 30 % équipe de formation. Répartition des frais d'inscription de Doctorat : 70 % SRU, 20 % ED, 10 % coordination des ED (Recueil des textes fondamentaux de l'Université de Lomé, p. 617).

⁴⁹ Primes de recherche et de bibliothèque, selon les corps et les grades, fixés par décret (Recueil des textes fondamentaux de l'Université de Lomé, p. 673)

quelques SRU disposent de locaux qui pour la plupart ne sont pas appropriés pour la réalisation des travaux scientifiques⁵⁰ »).

Dans son Plan stratégique, la présidence de l'UL reconnaît souffrir d'une insuffisance structurelle de ressources matérielles et financières : en 2011, l'État togolais ne consacrait aux institutions de recherche que 0,38 % du PIB lorsque les recommandations de la CEDEAO préconisent un montant d'au moins 1 % du PIB. Par ailleurs, ces crédits sont essentiellement absorbés par la masse salariale affectée aux personnels de recherche, de sorte que « les ressources affectées sont très insuffisantes par rapport aux attentes des SRU et aux défis du développement de la recherche universitaire⁵¹ ». Pour y remédier, l'État a prévu de mettre en place un fonds dédié à la recherche et à l'innovation au travers une convention tripartite, dont l'exécution sera effective à l'issue d'une étude financée par l'Union européenne.

La dynamique est toutefois bonne si l'on considère les réalisations obtenues par les trois CEA, de financer des infrastructures de recherche de qualité, essentielles au dynamisme de certaines SRU. Au travers de premières mesures d'intéressement, la présidence cherche aussi à inciter les SRU à rechercher des financements par des collaborations externes⁵². En inventoriant et cartographiant ses conventions, elle souhaite maîtriser et mieux piloter ses relations avec ses partenaires actuels et potentiels. Par son fonds compétitif, elle essaie d'orienter les centres d'intérêt des SRU vers les priorités scientifiques affichées par l'université. Enfin, pour renforcer la planification des ressources nécessaires au fonctionnement des SRU, l'UL s'est engagée dans une étude prospective de la recherche à l'horizon 2030, accompagnée par deux sessions de formation de leurs responsables.

En conclusion :

L'UL a engagé un processus de structuration des acteurs de la recherche, au travers de mesures individuelles et collectives, réglementaires et incitatives. Elle tente également, pour mieux piloter sa production scientifique, de mieux la connaître. Toutefois, ce travail est insuffisamment orienté par sa politique scientifique, cette dernière demeurant à ce stade encore trop déclarative et peu inspirée par une identité clairement énoncée. Le financement des besoins de la recherche, insuffisant, est uniquement couvert par un système de guichets, très inégal, sans considération prévisionnelle ni budgétaire. Il est à noter néanmoins que l'UL perçoit clairement la plupart de ces insuffisances et entreprend de les régler par des actions volontaristes. Il est évident par ailleurs que leurs résultats dépendront en grande partie des moyens que l'État investira, notamment dans les activités scientifiques de l'Université de Lomé, dans les années à venir.

Référence 11 : Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes.

La politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société répond à des opportunités, sans que l'Université de Lomé ne puisse établir un inventaire exhaustif des initiatives et des réalisations. Cependant, plusieurs actions sont menées pour corriger cette lacune depuis 2019, en inscrivant les prestations de services dans les missions et en 2023, elle s'est dotée d'un Pôle universitaire d'innovation et de technologie (PUIT), destiné aux doctorants et aux enseignants-chercheurs, qui vise à renforcer son ouverture au monde socio-économique togolais selon trois modalités essentielles : la valorisation des productions de la recherche, la création de start-ups et la sensibilisation à l'entrepreneuriat. Pour ce faire, le PUIT est composé de 10 Fablabs conçus au sein de sept salles thématiques et trois lots d'espaces communs répartis sur 2 000 m². Concrètement, il doit permettre d'ici 2026 la création de cinq entreprises au minimum chaque année ainsi que le doublement du chiffre d'affaires des CEA⁵³. Notons d'ailleurs que les CEA (le CERSA en particulier) jouent un rôle moteur dans ce champ d'activité. On s'étonnera toutefois que cette structure ne soit pas pourvue d'une mission de détection des productions scientifiques valorisables. Selon ses statuts⁵⁴, cette dernière est chargée de « contractualiser la coopération et les partenariats locaux », « développer la coopération scientifique en valorisant les produits de l'Université de Lomé », « assurer la coordination des démarches recherche-formation-innovation dans lesquelles l'Université de Lomé est impliquée » et « encourager et accompagner le développement de l'entrepreneuriat étudiant ».

Référence 12 : L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.

⁵⁰ Plan Stratégique de Développement (2021-2025), p. 24.

⁵¹ Plan Stratégique de Développement (2021-2025), p. 25. Au Togo, les universités, et en première place l'UL sont les premières institutions de recherche du pays : en 2011, elles regroupaient à elles seules, 67,5 % du personnel de recherche du Togo (Tableau 1) (Recueil des textes fondamentaux de l'Université de Lomé, p. 724).

⁵² RAE, p. 34.

⁵³ Arrêté de création du Pôle Universitaire d'innovation et de technologie (PUIT) de l'Université de Lomé

⁵⁴ Recueil des textes fondamentaux de l'Université de Lomé, p. 241-242

L'UL réalise quelques actions de valorisation. Parallèlement à la création du PUIT, elle initie le volet ressources humaines de sa politique en faveur de l'innovation, grâce à des actions de formation et de sensibilisation pour sa communauté.

Afin d'accroître ses ressources ainsi que sa performance en matière d'innovation, l'UL, avec l'Université de Kara, a engagé en 2022 un programme nommé For-VARRITO. Ce dernier développe, en direction des enseignants-chercheurs, des formations consacrées à la valorisation des résultats de la recherche et l'innovation, notamment à des fins d'exploitation économique. Il s'adresse aussi aux doctorants afin de les aider à transformer leur thèse en « thèse marchande⁵⁵ ». Sa politique de soutien repose aussi sur des documents de référence tels que la Politique de propriété intellectuelle de l'Université de Lomé et la charte de la recherche et de l'innovation qui décrit à l'article 8 le respect de la propriété intellectuelle.

En conclusion :

La politique de l'UL en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société a été initiée à partir de 2019 et s'est renforcée à partir de 2023 avec la création du Pôle universitaire d'innovation et de technologie (PUIT). Ce dernier constitue d'ores et déjà une structure de référence à partir de laquelle il doit être possible d'initier et de développer des opérations structurantes avec les partenaires et d'étendre la surface de contact entre les laboratoires et les acteurs socio-économiques. C'est notamment par la multiplication de collaborations réussies et exemplaires que l'Université de Lomé pourra étendre et densifier ses capacités d'innovation dans les années à venir.

⁵⁵ RAE, p. 40

DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

Référence 13 : L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.

L'offre de formation est en lien avec les attentes définies nationalement. Ambitieuse, elle peine à répondre au défi de la croissance des effectifs en premier cycle universitaire et devrait exploiter les niveaux master et doctorat pour forger son identité. Principal opérateur de l'enseignement supérieur du Togo, l'UL propose une politique et une offre de formation essentiellement guidées par la politique nationale, conduisant à concentrer l'essentiel des moyens sur le cycle licence. Le Plan stratégique de l'UL s'articule en effet avec le Plan national de développement (PND) qui fixe les orientations nationales, la Feuille de route du gouvernement (FRG), le Plan sectoriel de l'éducation (PSE) et la Feuille de route du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (FDR MESR) du Togo. Dans une recherche de cohérence avec cette stratégie partagée avec l'État, **l'offre de l'UL couvre un très large spectre disciplinaire.** Elle présente un cycle licence de 66 formations, soit 31 mentions générales et 35 mentions professionnelles avec une offre conséquente en Sciences et technologies (23 mentions) par rapport aux autres domaines Lettres, langues et arts (LLA) ; Sciences de l'Homme et de la société (SHS) ; Sciences de l'éducation et de la formation (SEF) ; sciences de la santé (SS) ; Sciences agronomiques (SA) ; Sciences économiques et de gestion (SEG) ; Sciences juridiques, politiques et de l'administration (SJPA) qui portent entre quatre et neuf formations. En deuxième cycle, l'UL propose une offre plus complexe, composée de 68 mentions de master, là aussi majoritairement en Sciences et technologies (25 mentions).

L'offre globale est structurée en s'appuyant sur des arrêtés qui définissent les contenus de formation, d'une part et des commissions qui en vérifient la soutenabilité, d'autre part. Accréditée pour une période de quatre ans au terme de laquelle elle fait l'objet d'une révision, l'offre doit répondre aux besoins de formation, en conciliant la pression sociale et celle des politiques publiques avec une incitation à s'inscrire dans le PND. Il est attendu de l'UL qu'elle porte une offre diplômante complémentaire entre cycle licence et cycle master, appuyée sur un lien recherche-formation, mais elle ne dispose que de peu de leviers d'actions en l'absence de définitions de capacités d'accueil en licence et d'un budget suffisant. Dans l'organisation actuelle, certaines formations de master régulent le flux des étudiants en ouvrant une année sur deux, engendrant ainsi une rupture dommageable du continuum entre licence et master.

En second cycle, le renforcement du lien recherche-formation et des interactions avec le monde socio-économique est nécessaire à l'émergence d'une identité reconnue. La politique de formation en master s'ouvre aux coopérations dans un périmètre suffisamment large pour y inscrire des projets en cohérence avec l'un des cinq grands axes de recherche scientifique (Nature, agriculture et sécurité alimentaire ; Édification de la paix sociale ; Santé humaine et animale ; Ingénierie, technologies et développement et Ressources naturelles et gestion de l'environnement) mais également au-delà de ces axes comme le souligne le rapport d'auto-évaluation de l'Université de Lomé. Un travail de mise en cohérence de l'offre de master avec les priorités de la politique scientifique est amorcé pour favoriser les mutualisations entre les cursus et en opérer une simplification. Certains masters se construisent avec le soutien du monde socio-économique et les secteurs d'emploi concernés investissent le lien recherche-formation (par exemple ATIME SA avec la création d'un département recherche et développement R&D), pour d'autres formations ces liens avec les besoins du monde socio-économique et le lien recherche-formation restent encore fragiles. Les CEA ou l'École polytechnique représentent à cet égard des exemples de bonnes pratiques, en développant des thématiques prioritaires, pilotées au travers d'indicateurs spécifiques. La volonté affichée dans le RAE de l'Université de renforcer la professionnalisation et de mobiliser les acteurs extérieurs, dans le cadre de futurs comités des partenaires ou pour contribuer aux activités pédagogiques, va dans ce sens.

Sur le volet de l'interdisciplinarité, les CEA et les écoles doctorales (Lettres et humanités ; Droit, économie et gestion et Sciences, technologie, ingénieries et santé) portent une vision fédératrice de l'UL. Le choix de répondre de façon organisée aux grands enjeux sociétaux se traduit également au niveau du développement durable, comme le montrent les thématiques et panel des enseignements : écologie, protection de l'environnement, énergies renouvelables, sécurité alimentaire, sécurité maritime, dispensés sous forme d'unités d'enseignement dans les formations portées par les facultés, écoles et instituts de l'UL.

La bibliothèque de l'UL a été rénovée et est dotée d'ouvrages récents.

Référence 14 : L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation.

Un ensemble de dispositions, d'outils et de procédures sont prêts à être mis en œuvre à l'échelle de l'Université de Lomé et à être traduits en termes opérationnels pour contribuer à l'amélioration de la qualité pédagogique. Préoccupée par la soutenabilité de l'offre de formation, l'UL présente l'exercice de l'auto-évaluation comme une étape utile dans la définition et la standardisation des indicateurs et outils de mesure des coûts de

formation. Cette phase de réflexion collective est ainsi l'occasion pour l'Université de Lomé de s'approprier le plan stratégique, en demandant à chaque établissement un plan de gouvernance en lien étroit avec le plan de développement. A ce stade, le cadrage des formations est assez général et peu précis, en contradiction avec l'optimisation nécessaire des moyens. Il porte essentiellement sur certaines licences professionnelles, notamment sur les stages.

Malgré les efforts importants de l'UL, la gestion des grands effectifs du premier cycle induit encore des inégalités de traitement entre étudiants, en particulier face à la disponibilité des équipements ou des stages. L'effort de l'UL pour améliorer l'accueil des étudiants de premier cycle mérite d'être soutenu. Il est nécessaire pour cela de fixer des capacités d'accueil, de disposer d'infrastructures accessibles à tous et de renforcer la formation des enseignants. La sélection, assumée en cycle licence par certains départements (en médecine notamment), permet d'accueillir les étudiants dans de meilleures conditions. La réponse au défi posé par les grands effectifs passe aussi par une université hors les murs en s'appuyant sur une diversification des pratiques pédagogiques et des outils numériques de diffusion et d'enseignement. Il est aussi envisagé d'adapter le calendrier universitaire, d'améliorer l'organisation des semestres ou de programmer une seconde session d'examen. Toutefois, certaines mesures mises en œuvre pour fluidifier le déroulé du cursus et visant à garantir un accès équitable aux contenus des formations se heurtent à l'hétérogénéité des situations individuelles. Par exemple, l'alternance entre périodes d'enseignement à distance et périodes en présentiel n'atteint pas actuellement cet objectif en raison du faible niveau d'équipement des étudiants ou de l'accès limité aux bornes Wi-Fi du campus. Malgré ces difficultés matérielles et la résistance au déploiement de cette modalité pédagogique de la part de certains enseignants, le comité encourage à poursuivre dans cette voie et au renforcement des infrastructures.

Pour les équipes pédagogiques présentes lors des entretiens, la réflexion engagée sur l'amélioration de la qualité pédagogique de l'offre de formation, renvoie aussi à l'équilibre entre cours magistraux et travaux dirigés ou, dans certaines disciplines, à la recherche de moyens pour assurer le volume horaire d'enseignement prévu ou encore pour rendre les travaux pratiques accessibles aux étudiants de licence ayant validé toutes les unités d'enseignements théoriques. Ce dernier point est particulièrement problématique car il peut repousser l'obtention du diplôme de plusieurs semestres et il engendre une inégalité de traitement entre étudiants. De même, lorsque l'obtention de la licence est conditionnée à la validation d'un stage, il faut parfois cinq ans pour être diplômé, indépendamment du rythme d'acquisition des autres unités d'enseignement.

Les modalités d'accueil et l'organisation des cursus se distinguent entre le premier cycle et les cycles suivants. L'entrée à l'Université de Lomé pour les étudiants de première année est accompagnée financièrement par des bourses gérées par le ministère, dans le but chaque année d'accompagner les meilleurs d'entre eux.

L'offre de formation initiale est complétée par de la formation continue, majoritairement à caractère individuel. Le développement du format hybride représente pour l'UL un levier utile pour travailler à une nouvelle ingénierie de formation contribuant à la proposition de filières courtes adaptées au public de formation continue. L'UL, en s'appuyant sur le développement du Centre de formation continue (CFC), œuvre pour la validation des acquis de l'expérience et pour renforcer l'offre de formations qualifiantes. Il s'agit d'identifier des niches de formation, telles les formations courtes actuellement cogérées avec les CEA, l'idée du CFC étant de les gérer en propre, sous la forme d'interventions modulaires.

Référence 15 : L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.

L'université n'exploite pas encore suffisamment les données dont elle dispose pour analyser et mesurer finement la performance et la pertinence de son offre. L'UL prépare une offre renouvelée dans une perspective d'efficacité institutionnelle, de qualité pédagogique et scientifique, de coopération et de partenariat. Les bilans annuels sont produits, mais il n'existe pas d'analyse de l'attractivité de l'offre de formation sur la base de l'évolution des candidatures et des inscriptions. Les établissements de l'UL n'ont majoritairement pas organisé de suivi des étudiants, diplômés ou non. Pour autant, la Direction des affaires académiques et de la scolarité (DAAS) a la capacité de fournir des données quantitatives devant permettre l'étude de la performance et de la pertinence de l'offre.

La réussite ou la progression dans le cursus ne fait pas l'objet d'une analyse particulière, que ce soit au travers d'indicateurs ou d'enquêtes, en raison de l'absence de suivi de cohorte. En revanche, l'Université déclare un suivi de l'insertion des diplômés de certaines formations des écoles professionnelles, comme l'École polytechnique (EPL), l'Institut des métiers de la mer (I2M), l'École supérieure des assistants administratifs (ESAAD). A partir du deuxième cycle, les formations en appui sur les CEA bénéficient d'un suivi par des indicateurs collectés régulièrement pour rendre compte au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les efforts de l'UL pour accompagner les étudiants vers une insertion professionnelle réussie sont à souligner et à soutenir. Les chiffres de l'année 2020 montrent que 7,6 % des étudiants ont validé 180 crédits en trois ans et seulement 20,8 % en quatre ans. Les raisons évoquées par l'UL relèvent notamment, du faible taux

d'encadrement et du faible nombre d'unités d'enseignement accessibles aux étudiants dans un format de travaux dirigés ou travaux pratiques.

Référence 16 : L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue.

L'Université de Lomé produit des efforts visibles pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. En parallèle au développement des outils de pilotage, l'UL forme ses équipes pédagogiques à la démarche d'amélioration continue et promeut l'implication des partenaires du monde socio-économique dans l'évolution des formations.

La commission licence master doctorat (LMD) et la commission scientifique et pédagogique de l'Université (CSP-UL) ont un caractère permanent et sont associées aux travaux de la direction de la planification et de la prospective. L'engagement de l'UL pour l'amélioration de la qualité de ses activités académiques et scientifiques est une disposition réaffirmée dans le nouveau plan stratégique 2021-2025. Le suivi et l'évolution de l'offre de formation relèvent d'une procédure décrite et connue. Il convient toutefois de rappeler qu'en l'absence d'outils de mesure des coûts de formation, l'UL n'a pas la capacité de fonder ses choix pédagogiques et organisationnels sur la soutenabilité de l'offre de formation. De plus, si la DAAS est mobilisée en tant que service d'appui en charge de la programmation, dans une logique d'optimisation des locaux, à ce jour la tentative de démarche d'amélioration continue se réalise sans application numérique ni aide au suivi de la mise en œuvre.

L'UL encourage l'ouverture aux partenariats pour ajuster l'offre de formation aux besoins de la société. Une dynamique est amorcée avec la participation du monde socio-économique aux formations (jusqu'à la certification pour les secteurs maîtrise de l'eau ou aéronautique) et à l'offre de stages. La politique partenariale, à l'échelle des formations peut conduire les entreprises à intégrer la gouvernance des établissements (École polytechnique par exemple) ou à proposer des bourses de master ou de doctorat alors que les thématiques ne sont pas nécessairement en lien avec les priorités nationales ou celles de l'Université de Lomé.

La procédure d'accréditation de l'offre de formation correspond à une période de quatre ans avec une évaluation des formations effectuée au fil de l'eau. L'absence de synchronisation rend plus complexe la mise en œuvre du suivi de la soutenabilité et l'accompagnement de la démarche d'amélioration continue. Dans la continuité de l'audit pédagogique réalisé sur la mise en œuvre du système LMD, l'UL articule des dispositifs d'aide au pilotage de l'offre de formation, associant les équipes pédagogiques, les commissions scientifique et pédagogique de chaque établissement, la DAAS, la commission LMD et la CSP-UL pour étudier la cohérence de l'offre avec la politique de formation.

Enfin, le projet de développement d'un centre de formation à la pédagogie universitaire et la promotion de l'entrepreneuriat universitaire à travers le Pôle universitaire d'innovation et de technologie (PUIT), la dynamisation et la promotion des associations ou fondations des amis et *alumni* de l'UL sont des marqueurs concrets de la volonté manifeste de la transformation pédagogique de l'Université.

En conclusion :

L'Université de Lomé est confrontée à une croissance très rapide du nombre d'inscriptions dans les formations du premier cycle. La gestion de ces grands effectifs impose de soutenir les efforts émergents tant dans l'organisation des services que dans le développement des outils, l'analyse des données et les ressources à mobiliser pour accroître la qualité de l'offre de formation.

L'Université de Lomé doit trouver, en lien étroit avec le ministère de tutelle et les partenaires du monde socio-économique, les conditions pour déployer une offre de formation renouvelée et adaptée à une diversité de publics (formation initiale, formation continue) en garantissant à la fois un modèle de soutenabilité et un continuum des cursus entre les cycles universitaires. Les mesures d'accompagnement vers la réussite et la place de la professionnalisation restent encore insuffisantes.

Par ailleurs, des priorités en termes de mise à disposition et de rénovation d'infrastructures pourraient utilement contribuer au développement des espaces pédagogiques, tous cycles confondus. Certaines perspectives pourraient alors dépasser la dimension locale et s'inscrire dans un espace académique et scientifique plus large.

Référence 17 : L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant.

Par des efforts financiers significatifs et une ouverture de sa gouvernance, l'UL montre qu'elle est pleinement consciente des enjeux liés aux conditions d'étude et à la participation des étudiants à son développement. La

vie étudiante est structurée, des lieux de dialogue sont institutionnalisés, à compléter toutefois par une participation accrue des élus étudiants aux décisions touchant notamment à leurs conditions d'étude.

L'établissement a d'ores et déjà posé les jalons d'un travail sur la question des bourses (dispositif bien développé désormais), du logement étudiant (environ 800 places en résidence universitaire), des transports (bus mis à disposition des étudiants sur certaines lignes et à certains horaires) et de la restauration (généralisation du repas à 400 FCFA). Ces travaux ont un impact très positif et méritent d'être poursuivis. Concernant l'accès à la restauration par exemple, il ressort de la visite que certains retards administratifs dans l'attribution de cartes d'étudiants ne permettraient pas à tous de bénéficier de la tarification solidaire pratiquée dans le restaurant universitaire. En raison des espaces limités, les infrastructures sportives demeurent difficiles d'accès pour les étudiants. Ils peuvent cependant bénéficier d'un accès plus aisé aux services culturels (diffusions de films, représentations de théâtre etc.)

L'Université de Lomé peut compter sur la participation d'un grand nombre d'associations étudiantes pour animer sa vie de campus (90 au dernier recensement par le Centre des œuvres universitaires de Lomé - COUL). Ces associations sont partie intégrante du fonctionnement du campus et ajoutent à leurs actions traditionnelles (animation, diffusion de la culture et de la culture scientifique) des actions plus inhabituelles pour des associations étudiantes, notamment l'entretien du campus et des salles de cours. Leur action quotidienne semble particulièrement importante pour la communauté étudiante et le comité d'évaluation du Hcéres encourage l'Université à poursuivre la démarche en cours de création d'un fonds de soutien aux initiatives étudiantes pour favoriser l'action des associations.

Afin de favoriser la participation des étudiants à la gouvernance, l'Université de Lomé a pensé un système de délégués généraux pour chaque établissement. Ces délégués participent tous à la mise en commun des doléances des étudiants et à la remontée desdites doléances auprès de la présidence ou de leur établissement respectif. S'ils peuvent avoir un impact tangible (par exemple dans le cas du désherbage du campus), leur participation effective à la gouvernance sur des sujets qui touchent à l'organisation des enseignements, comme les difficultés de validation des formations en raison du manque d'infrastructures, apparaît purement formelle.

L'Université de Lomé a conscience des enjeux autour de la parité et de l'inclusion. La question de l'inclusion sociale reste cependant ouverte dans un contexte de développement des enseignements à distance. La position actuelle de l'institution ne permet pas de garantir un accès à la formation à tous. Le faible taux de connexion des étudiants aux enseignements, en raison d'un accès internet très limité et inégal, et la quantité très limitée de matériel informatique disponible au prêt ne permettent pas de considérer comme suffisants les efforts de l'Université. Sur la question du handicap, l'UL a pris en compte ces enjeux dans le cadre de sa politique de construction immobilière et s'est doté de bâtiments accessibles pour les personnes à mobilité réduite. Il reste à adapter le parc immobilier existant.

En conclusion :

Dans le domaine de la vie étudiante, l'UL a conduit un travail d'autoévaluation abouti. Elle a conscience des enjeux attachés à la participation des étudiants à tous les aspects de la vie de l'Université de Lomé et des défis posés par l'exigence de proposer de bonnes conditions d'études. Sur ce sujet, les efforts significatifs pour améliorer les infrastructures et favoriser l'inclusion et l'action sociale sont à souligner et à encourager, même si les moyens ne sont pas encore à la hauteur des besoins.

Sur les questions organisationnelles, l'UL est également active. Elle propose aux étudiants des espaces de dialogue pour ce qui touche à l'organisation des formations et aux opportunités de développement personnel, grâce aux activités culturelles, sportives et associatives. En sus des marges de progression identifiées par l'Université, le comité recommande d'associer plus étroitement les étudiants au processus d'amélioration des formations.

VI. CONCLUSION

L'appropriation du processus d'autoévaluation par l'Université de Lomé et la qualité des échanges avec l'ensemble des personnes rencontrées ont été très appréciées par le comité. Elles témoignent non seulement d'une réelle volonté de faire progresser l'Université de Lomé dans l'exercice de ses missions, mais elles ont aussi fourni au comité les fondements attendus pour effectuer son analyse dans les trois grands domaines abordés dans le rapport ci-dessus : le pilotage, la recherche, la formation et la vie étudiante. Comme chaque domaine évalué a déjà fait l'objet de conclusions synthétiques au sein du rapport, cette conclusion se focalise sur quelques points, qui touchent notamment à l'évolution de la relation de l'Université de Lomé avec le ministère de tutelle et aux conséquences de l'accroissement rapide des effectifs étudiants.

Le comité a eu connaissance des lois et statuts qui régissent le fonctionnement de l'Université de Lomé et encadrent son autonomie. Cette dernière apparaît limitée au regard de la situation et des défis que l'Université de Lomé doit relever. Il est d'autant plus important de disposer de degrés de liberté dans l'élaboration de la stratégie que l'Université de Lomé ne dispose pas de marge de manœuvre sur le plan financier. Par ailleurs, une autonomie accrue peut renforcer la responsabilisation des acteurs, l'appropriation des orientations politiques par la communauté et l'émergence de projets novateurs. Au vu des orientations proposées dans le Plan stratégique de développement, des instances mises en place ou des pratiques de certains établissements, le comité considère que l'Université de Lomé saurait utilement exploiter cette marge de manœuvre supplémentaire, au service de la mission que lui confère la place centrale qu'elle occupe dans la mise en œuvre de la politique nationale.

Si la communauté paraît mûre pour décider par elle-même de la voie à suivre pour tendre vers les objectifs, elle ne dispose toutefois pas encore des outils qui lui permettraient de fonder son action sur une gestion prévisionnelle des ressources financières et humaines. La mise à niveau du système d'information, la formation des personnels et la diffusion de la culture de la donnée dans les directions et les établissements sont prioritaires pour mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue et piloter le déploiement du plan stratégique de développement. Un autre axe d'amélioration identifié, en matière de gouvernance, concerne le cadrage politique de l'action des directions. Par exemple, en matière de partenariats avec les acteurs du monde socio-économique, pour lesquels l'Université peut s'appuyer sur la DIRECOOPS et tirer parti du pôle d'innovation (PUIT), il reste à réactiver l'instance politique en charge de piloter le plan d'action et de l'articuler avec le Plan national de développement. Dans le domaine du patrimoine immobilier, il est également attendu que la priorisation des actions soit plus formellement adossée à la stratégie de l'Université de Lomé.

Les avis du comité dans les champs de la recherche et de la formation, exprimés dans les domaines 2 et 3 *infra*, sont fréquemment sous-tendus ou impactés par le défi que représente l'accueil d'un très grand nombre d'étudiants en premier cycle, même si cela n'apparaît pas toujours explicitement dans leur formulation. Le taux d'encadrement, mesuré par le rapport entre enseignants employés par l'Université de Lomé et étudiants, décroît depuis plusieurs années et se situe en-deçà des standards internationaux. Recourir à la multiplication des heures complémentaires ou des recrutements de vacataires, en admettant que les moyens financiers le permettent, n'est pas optimal pour la qualité de l'exercice des missions de l'Université de Lomé. Malgré quelques projets phares et les efforts importants de structuration des unités de recherche et des écoles doctorales, l'activité de recherche en souffre car la communauté est très fortement mobilisée par ailleurs. Dans certains cursus, selon la place qu'occupent les travaux pratiques ou les sorties de terrain, selon le potentiel d'accueil en stage du tissu socio-économique, les conséquences pour les étudiants sur le déroulement de leurs études peuvent être très pénalisantes, jusqu'à allonger de plusieurs années le cursus de licence, non pour des raisons d'échec aux épreuves mais de disponibilité des ressources matérielles et humaines. S'y ajoute l'ouverture alternée des masters, susceptible également de nuire à la fluidité du parcours étudiant.

L'Université de Lomé est consciente de ces difficultés qui risquent de croître dans les années à venir. L'évolution, suggérée par l'Université de Lomé, d'une croissance forte de la part des enseignements à distance, ne peut s'envisager que si elle est accompagnée d'un plan d'investissement ambitieux de l'État, dans les infrastructures, l'équipement des étudiants, la formation des enseignants, le renforcement des cellules d'appui à la pédagogie et de production des contenus numériques. Dans un tel scénario, la question de la place accordée à la recherche reste néanmoins ouverte. Aussi, est-ce très probablement par un dialogue entre l'Université de Lomé, l'État et les acteurs du monde socio-économique que pourra émerger un schéma équilibré de développement de l'Université de Lomé.

POINTS FORTS

- Un plan stratégique quinquennal fondé sur une autoévaluation approfondie et des orientations claires
- Une ambition forte portée par la direction de l'université
- Une politique partenariale locale en essor
- Une offre de formation ambitieuse par la volonté de couvrir toutes les disciplines de formation
- Des initiatives qui invitent au passage à l'échelle, portées par des équipes pédagogiques énergiques et volontaires
- Un attachement à la qualité de la vie étudiante
- Depuis 2016, un processus d'intégration des enseignants-chercheurs au sein de laboratoires de recherche et de définition de domaines scientifique d'excellence
- Un dispositif doctoral structuré et organisé, un bon adossement des masters aux laboratoires
- Des partenariats forts grâce aux Centres d'Excellence Africains

POINTS FAIBLES

- Une autonomie et des moyens insuffisants
- Une rupture d'égalité dans la progression de l'étudiant, introduite par la massification de l'accès à l'université en premier cycle, par le décalage calendaire en second cycle
- Une mise en œuvre du plan stratégique manquant de programmation et de priorisation, pénalisée par un système d'information inachevé et des outils de pilotage en cours d'élaboration
- Une politique qualité au stade de l'intention par manque d'outils et d'une organisation adaptée
- Une absence d'instance de dialogue social et de politique de ressources humaines vis-à-vis des personnels PATS
- Une approche pratique et une préparation à l'insertion professionnelle insuffisamment déployées dans les formations
- Un manque de suivi des étudiants et d'analyse des données (réussite, insertion professionnelle, poursuite d'études)
- Une très faible dotation de la recherche en général, l'absence de budget recherche formalisé
- Des infrastructures et des équipements des laboratoires sous-dimensionnés
- Des difficultés à recenser précisément la production scientifique

RECOMMANDATIONS

- Les textes règlementaires prévoient un niveau de contrôle de l'État sur les décisions de l'UL qui est de nature à brider la capacité à innover et à effectuer des choix stratégiques. Libérer la capacité d'initiative et de décision redonnerait aux instances politiques tout leur rôle et toute légitimité pour mieux articuler les actions des directions avec les orientations politiques.
- L'Université de Lomé, en lien étroit avec ses partenaires, en garantissant à la fois un modèle de soutenabilité et un continuum des cursus le premier et second cycle universitaire, pourrait chercher à déployer une offre de formation renouvelée et adaptée à la diversité des publics, à en améliorer les contenus et la préparation à l'insertion professionnelle.
- La capacité de pilotage de l'UL souffre d'un système d'information trop peu développé pour permettre une projection prévisionnelle et les outils de gestion pluriannuelle ne sont pas déployés. Il conviendrait donc de placer en priorité haute la construction du système d'information et des outils de pilotage, ainsi que la diffusion de la culture de la donnée et du pilotage au sein des établissements, afin de formaliser un vrai dialogue de gestion avec eux.
- L'intégration de la notion de qualité au sein de l'UL s'effectue de façon progressive, par évolutions successives. Pour installer une stratégie globale de l'approche qualité, outre l'indispensable capacité de pilotage évoquée précédemment, l'Université de Lomé pourrait s'attacher à ce que les facultés, écoles et structures de recherche s'approprient les outils de planification au niveau opérationnel.

- Malgré une autonomie réduite, l'UL s'est engagée dans la construction d'une politique de ressources humaines. En s'appuyant sur une stratégie de gestion des compétences et des outils de gestion prévisionnelle, l'Université pourrait veiller à favoriser l'adhésion de la communauté par la mise en place d'espaces de dialogue social et une politique qui concourt à la cohésion sociale.
- L'UL a conscience des enjeux attachés à la participation des étudiants à tous les aspects de la vie de l'Université. Il conviendrait toutefois de mieux valoriser, dans le cadre de leur cursus, l'investissement des étudiants dans ce domaine.
- Les ressources affectées par l'UL à la recherche ne sont aujourd'hui pas à la hauteur de l'importance de cette mission de l'université, favorisant les initiatives individuelles ou opportunistes, non coordonnées ni encadrées. Il est recommandé d'accompagner l'accroissement du budget de la recherche d'un renforcement de son pilotage.
- L'UL a prévu d'achever le processus d'accréditation des structures de recherche en 2024 et d'y intégrer l'ensemble des enseignants-chercheurs. Cet objectif important pourrait s'appuyer sur une politique scientifique visant à faire émerger l'identité de l'université et assurant aux structures une taille critique favorisant leur dynamique collective et leur visibilité. Par ailleurs, pour mieux valoriser la production scientifique, on positionnerait l'innovation dès la réflexion amont, lors de la définition des projets de recherche.

VII. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT



Université
de Lomé

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail - Liberté - Patrie

PRÉSIDENTENCE

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL *TL*

Lomé, le 14 MARS 2024

N° 222 /UL/P/SG/ 2024

Le Président

à

Monsieur Stéphane Le Bouler,
Président par intérim du Hcéres

Paris-FRANCE

Objet : *Accusé de réception du rapport provisoire du comité d'expert*

Monsieur le Président,

Par correspondance N° 179/UL/CP/2022 du 10 octobre 2022, l'Université de Lomé (UL) avait sollicité l'accompagnement du Hcéres pour la réalisation de l'évaluation institutionnelle de l'Université de Lomé. Ce contact formel a permis la signature de la convention (référence Hcéres : 20230509-Université de Lomé) précisant les clauses contractuelles de l'accompagnement.

Le processus a conduit à la production du rapport d'autoévaluation qui a été soumis en juillet 2023. A la suite de cette soumission, l'UL a accueilli en septembre 2023, le comité d'experts Hcéres chargé de l'évaluation externe.

J'accuse réception du rapport provisoire du comité d'experts dont je salue l'objectivité des analyses et la pertinence des recommandations. En dehors des observations de nature factuelle relevées par nos services techniques, l'UL ne formule pas d'observations stratégiques.

Je vous remercie une fois encore pour l'accompagnement et vous assure de la prise en compte des recommandations formulées par le comité d'expert pour l'amélioration de la performance de l'université de Lomé dans ses différents champs d'activités.

Veuillez recevoir, Monsieur le Président, mes salutations distinguées.



[Signature]
Professeur Adama Mawulé KPODAR



Université
de Lomé

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail - Liberté - Patrie

CABINET DU PRESIDENT

N° 046 /UL/CP/2024

Lomé le 15 AVR 2024

Le Président

à

Monsieur Stéphane Le BOULER
Président par intérim du HCERES
Paris

Objet : rapport provisoire du comité d'Experts

Monsieur le Président,

Par correspondance n° 179/UL/CP2022 du 10 octobre 2022, l'université de Lomé (UL) avait sollicité l'accompagnement du HCERES pour la réalisation de l'évaluation institutionnelle de l'université de Lomé. Ce contact formel a permis la signature de la convention (référence HCERES/ 2023050/ université de Lomé) précisant les clauses contractuelles de l'accompagnement.

Dès lors, un organe de supervision du processus d'autoévaluation institutionnelle de l'université de Lomé a été mis en place. Cet organe, à travers des consultations des différents acteurs de l'université, a conduit dans une approche participative et inclusive une analyse autocritique holistique en suivant le référentiel du HCERES. Le processus a conduit à la rédaction du rapport d'autoévaluation de l'université de Lomé qui a été soumis en juillet 2023.

A la suite de cette soumission, l'UL a accueilli en septembre 2023 le comité d'Experts du HCERES chargé de l'évaluation externe. Toujours dans l'optique de la démarche participative, les différentes catégories d'acteurs de l'université de Lomé ont été mobilisées pour des échanges avec les Experts du HCERES.

J'accuse bonne réception du rapport provisoire du comité d'Experts dont je salue l'objectivité des analyses et la pertinence des recommandations. En dehors des observations de nature factuelle relevées par nos services techniques, l'UL ne formule pas d'observations stratégiques. Je vous remercie une fois encore pour l'accompagnement et vous assure de la prise en compte des recommandations formulées par le comité d'Experts pour l'amélioration de la performance de l'université de Lomé dans ses différents champs d'activités. A cet effet, je vous assure que le rapport des Experts du HCERES a suscité un intérêt au sein des instances dirigeantes de l'université et plusieurs actions à court, moyen et long termes vont être réalisées.

A court terme, des chantiers sont engagés sur plusieurs plans :

- Au plan pédagogique, des actions pour la refonte des curricula sont entamées. De nouvelles offres de master ont été élaborées et en cours d'accréditation pour prendre en compte les observations faites dans le rapport.

- Pour les offres de licence, nous avons instruit les unités administratives en charge de la pédagogie à procéder à la refonte de ces offres dans une logique d'adaptation aux besoins de la société et des publics d'une part, et d'autre, l'intégration de la dimension d'insertion professionnelle des diplômés.
- Plusieurs commissions travaillent actuellement sur la définition d'une nouvelle stratégie pédagogique et des indicateurs de performance de l'activité pédagogique à l'université de Lomé. Le Centre de pédagogie universitaire (CPU) est aujourd'hui équipé pour renforcer la formation des enseignants à la pédagogie universitaire.
- Au plan de la recherche, nous envisageons inscrire dans le budget 2025 une ligne consacrée à la recherche pour soutenir les laboratoires et équipes de recherche. Une commission est déjà à pied d'œuvre avec la Direction de la recherche et de l'innovation pour réaliser une étude prospective de la recherche à l'université de Lomé dans les dix (10) prochaines années.
- La construction du système d'informations et des outils de pilotage, ainsi que la diffusion de la culture de la donnée et du pilotage au sein des établissements, est aussi un chantier prioritaire pour améliorer les performances de l'université de Lomé. L'Université a engagé des réflexions pour la conception d'un système d'informations qui réunit et connecte toutes les bases de données, aujourd'hui, dans différents secteurs de la vie universitaire. Cette action engagée concerne aussi l'appropriation des outils de planification et le développement de la culture statistiques dans les facultés ainsi que dans les unités administratives.

A moyen terme, l'université de Lomé entend :

Accentuer le plaidoyer envers le gouvernement pour accroître la dotation de l'Etat au regard des besoins sans cesse croissants en lien avec la massification des effectifs d'étudiants. D'autre part le plaidoyer va aussi viser la révision de certains textes règlementaires afin d'augmenter la marge de manœuvre de l'université en termes d'orientation et de restructuration de la politique universitaire en matière de formation, de la recherche et du service à la communauté.

- Poursuivre le renforcement de la culture qualité dans les facultés, écoles et institutions ainsi que dans les unités administratives. A ce sujet, l'université de Lomé entend multiplier la formation des points focaux qualité, afin de les outiller à conduire des enquêtes et à participer à la production des rapports annuels de performance.
- Sur le plan pédagogique, les efforts vont se poursuivre en termes de renforcement des capacités numériques pour soutenir le mode d'enseignement en ligne, et envisager le lancement de MOOC pour les formations continues et si possible certaines formations diplômantes.
- Sur le plan social, le renforcement des œuvres universitaires pour améliorer les conditions de vie et de travail des étudiants est un chantier sur lequel des actions engagées vont se poursuivre, en l'occurrence la rénovation et la construction de résidences universitaires et la construction d'une médiathèque.
- Sur le plan de la recherche, les résultats de l'étude prospective sur la recherche à l'horizon 2035 vont servir à mieux structurer les laboratoires et équipes de recherche, et à renforcer leur pilotage. La finalité est de mieux asseoir une politique scientifique à l'université de Lomé qui permet le développement des structures de recherche universitaires pour plus de dynamisme, de production scientifique et de visibilité.

- Le Pôle universitaire d'innovation et de technologie (PUIT) est un outil qui va servir de soutien à la valorisation des résultats de recherche, facilitant l'intégration des dimensions innovation et valorisation dans le montage des projets de recherche.

A long terme, l'université de Lomé entend, travailler à faire émerger l'identité de l'université de Lomé au plan de la formation et de la recherche. Il s'agit de capitaliser les acquis des actions engagées pour en faire des leviers de modernisation pour une université performante qui répond aux enjeux et défis de développement de la société.

Veillez recevoir, Monsieur le Président mes salutations distinguées.



Professeur Adama Mawulé KPODAR

VIII. SIGLES ET ACRONYMES

A

AE	Association des étudiants
AG	Assemblée générale
AUA	Association des universités africaines
AUF	Agence universitaire de la francophonie

C

CA	Conseil d'administration
CAMES	Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur
CDP	Contrat de performance
CEA	Centre d'excellence africain
CERME	Centre d'excellence régional pour la maîtrise de l'électricité
CERSA	Centre d'excellence régional en sciences aviaires
CERVIDA	Centre d'excellence régional sur les villes durables
CFC	Centre de formation continue
CRU	Centre de recherche universitaire
CIAQ	Cellule interne d'assurance qualité
CIC	Centre d'informatique et de calcul
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
COUL	Centre des œuvres universitaires de Lomé
CM	Cours magistraux
CSP-UL	Commission scientifique et pédagogique de l'Université de Lomé
CTI	Commission des titres d'ingénieurs

D

D	Doctorat
DAAS	Direction des affaires académiques et de la scolarité
DAE	Dossier d'autoévaluation
DCP	Direction de la communication et du protocole
DGDU	Direction de la gestion du domaine universitaire
DIRECOOPS	Direction de l'information, des relations extérieures de la coopération et des prestations de service
DPP	Direction de la planification et de la prospective
DRI	Direction de la recherche et de l'innovation
DRH	Direction des ressources humaines
DSMQ	Division statistique et management de la qualité
DRSI	Direction des ressources et supports informatiques

E

ED	École doctorale
----	-----------------

EPL	École polytechnique de Lomé
EPSCT	Établissement public à caractère scientifique, culturel et technique
EQAP	Équipe d'animation pédagogique
EQRU	Équipe de recherche universitaire
H	
HCÉRES	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
I	
ISO	International Organization for Standardization
ITRU	Institut de recherche universitaire
L	
L	Licence
LARU	Laboratoire de recherche universitaire
LMD	Licence Master Doctorat
M	
M	Master
MdCFA	Milliards de Francs CFA
MFCFA	Millions de Francs CFA
P	
PASET	Partnership for Applied Sciences, Engineering and Technology
PATS	Personnel administrative, technique et de service
PND	Programme national de développement
PSD	Plan stratégique de développement
PTBA	Plan de travail et de budget annuel
PUIT	Pôle universitaire d'innovations et de technologies (PUIT),
R	
RAE	Rapport d'autoévaluation
REESAO	Réseau pour l'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest
S	
SG	Secrétariat général
SOTRAL	Société des transports de Lomé
SMQ	Système de management de la qualité
SRU	Structure de recherche universitaire
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

T

TD	Travaux dirigés
TOEFL	Test of English as a Foreign Language
TOEIC	Test of English for International Communication
TP	Travaux pratiques

U

UE	Unité d'enseignement
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UFR	Unité de formation et de recherche

V

VARIWA	Valorising Research Results and Innovation in West Africa
--------	---

W

WASCAL	West African Science Service Centre on Climate Change and Adapted Land Use
--------	--

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)



DÉCISION D'ACCRÉDITATION

Université de Lomé

Lomé

Togo

Avril 2024

PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LE HCÉRES

Le Hcéres a fondé son processus d'évaluation sur un ensemble d'objectifs que les établissements d'enseignement supérieur doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en trois domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

La Commission d'accréditation émet un avis relatif à l'accréditation de l'établissement après instruction du dossier. Le Président du Hcéres prend la décision en s'appuyant sur celui-ci et sur le rapport définitif de l'évaluation de l'établissement. Cette décision d'accréditation, prise en séance plénière, est le résultat d'un processus collégial et motivé.

La décision prise par le Hcéres relative à l'accréditation de l'établissement correspond à l'attribution, au nom du Hcéres, d'un label à l'entité évaluée.

Cette décision est indépendante des accréditations réalisées par l'Etat français et n'emporte pas reconnaissance en France de l'établissement ou des diplômes délivrés par celui-ci.

Décision n° EI-2024 - 20 portant sur l'accréditation de l'Université de Lomé

Le Président du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,

Vu le code de la recherche, notamment ses articles L. 114-3-1 à L. 114-3-6 ;

Vu la délibération du collège du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur n° 2022-5-01 du 29 septembre 2022 relative aux critères d'accréditation d'un établissement d'enseignement supérieur étranger ;

Vu la décision n° 2023-9 du 16 mars 2023 relative à la procédure d'accréditation à l'international par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la convention n° 20230509 – Université de Lomé du 15 mai 2023 passée avec l'Université de Lomé en vue de l'évaluation institutionnelle/accréditation de l'établissement ;

Vu l'avis de la Commission d'accréditation du 25 avril 2024,

Décide :

Article 1^{er}

Après avoir constaté que l'Université de Lomé répond aux six critères d'accréditation, adoptés par le collège du Haut Conseil le 29 septembre 2022, de la manière suivante :

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Critère 1 – Définition de la stratégie de l'établissement

L'Université de Lomé a pleinement conscience de la place importante qu'elle occupe dans le déploiement de la politique nationale. Elle est concentrée sur ses missions et s'est livrée à un exercice d'autoévaluation abouti. Ce sont autant d'éléments qui lui permettent aujourd'hui de bien se connaître, de se positionner et de définir sa stratégie partenariale, tant au niveau local que régional ou international. Le plan stratégique quinquennal, ainsi fondé sur un diagnostic argumenté et sur l'identification des voies d'amélioration, se heurte néanmoins dans sa mise en œuvre à deux principaux obstacles : en premier lieu, des ressources humaines et matérielles qui ne suivent pas le rythme de croissance de l'Université, mais aussi un déficit d'outils de pilotage et d'appropriation par la communauté des transformations engagées. Les réponses au premier point sont clairement de la compétence du ministère de tutelle tandis que le second relève surtout de décisions internes quant au choix des priorités et à la planification de leur déclinaison opérationnelle ou encore de la communication interne. Sur ces sujets, l'Université gagnerait certainement en efficacité si le ministère faisait évoluer sa relation avec elle, de la tutelle vers le pilotage d'un opérateur, en lui accordant plus d'autonomie pour décider de la voie lui permettant de répondre aux objectifs qui lui sont assignés.

Critère 2 – Gouvernance et dispositifs de mise en œuvre de la stratégie

La soutenabilité du modèle économique de l'UL peut être remise en question, car ses ressources, qu'elles soient publiques ou privées, sont trop limitées pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et de remplir ses missions de manière optimale. De plus, le système d'information est insuffisamment développé pour permettre un réel déploiement de la stratégie, dans la mesure où une projection prévisionnelle et les outils de gestion pluriannuelle ne sont pas déployés. L'absence d'outils, de processus formalisés et évalués ainsi que la faible diffusion de la culture de la performance nécessite une transformation en profondeur des modes de fonctionnement de l'établissement reposant sur une forte priorisation de ses actions et le déploiement d'une politique qualité qu'il est désormais urgent de concrétiser. Cette politique ne s'inscrira dans les faits qu'avec le soutien de sa communauté en enrichissant le dialogue social et en rendant visibles des parcours de carrière et des systèmes de reconnaissance individuelle. La clarté et la qualité de la politique de gestion des ressources humaines est un facteur clef de l'adhésion et de la réussite de l'établissement. L'UL s'y investit résolument.

Les plans stratégiques de l'UL intègrent un schéma directeur de développement immobilier, accompagné d'un plan d'investissement clair et réaliste par rapport aux actions réalisées depuis 2015. La recherche de ressources

externes, avec la mise en place de partenariats, participe fortement à la dynamisation des projets immobiliers du campus. Cependant, les projets d'investissement semblent davantage être une réponse à un contexte spécifique plutôt que d'être définis par la stratégie globale de l'UL.

DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ

Critère 3 – Politique de la recherche

L'UL a engagé un processus de structuration des acteurs de la recherche, au travers de mesures individuelles et collectives, réglementaires et incitatives. Elle tente également, pour mieux piloter sa production scientifique, de mieux la connaître. Toutefois, ce travail est insuffisamment orienté par sa politique scientifique, cette dernière demeurant à ce stade encore trop déclarative et peu inspirée par une identité clairement énoncée. Le financement des besoins de la recherche, insuffisant, est uniquement couvert par un système de guichets, très inégal, sans considération prévisionnelle ni budgétaire. Il est à noter néanmoins que l'UL perçoit clairement la plupart de ces insuffisances et entreprend de les régler par des actions volontaristes. Il est évident par ailleurs que leurs résultats dépendront en grande partie des moyens que l'État investira, notamment dans les activités scientifiques de l'Université de Lomé, dans les années à venir.

Critère 4 – Politique de l'innovation et impact sociétal

La politique de l'UL en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société a été initiée à partir de 2019 et s'est renforcée à partir de 2023 avec la création du Pôle universitaire d'innovation et de technologie (PUIT). Ce dernier constitue d'ores et déjà une structure de référence à partir de laquelle il doit être possible d'initier et de développer des opérations structurantes avec les partenaires et d'étendre la surface de contact entre les laboratoires et les acteurs socio-économiques. C'est notamment par la multiplication de collaborations réussies et exemplaires que l'Université de Lomé pourra étendre et densifier ses capacités d'innovation dans les années à venir.

DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

Critère 5 – Politique de la formation

L'Université de Lomé est confrontée à une croissance très rapide du nombre d'inscriptions dans les formations du premier cycle. La gestion de ces grands effectifs impose de soutenir les efforts émergents tant dans l'organisation des services que dans le développement des outils, l'analyse des données et les ressources à mobiliser pour accroître la qualité de l'offre de formation.

L'Université de Lomé doit trouver, en lien étroit avec le ministère de tutelle et les partenaires du monde socio-économique, les conditions pour déployer une offre de formation renouvelée et adaptée à une diversité de publics (formation initiale, formation continue) en garantissant à la fois un modèle de soutenabilité et un continuum des cursus entre les cycles universitaires. Les mesures d'accompagnement vers la réussite et la place de la professionnalisation restent encore insuffisantes.

Par ailleurs, des priorités en termes de mise à disposition et de rénovation d'infrastructures pourraient utilement contribuer au développement des espaces pédagogiques, tous cycles confondus. Certaines perspectives pourraient alors dépasser la dimension locale et s'inscrire dans un espace académique et scientifique plus large.

Critère 6 – Vie étudiante et vie de campus

Dans le domaine de la vie étudiante, l'UL a conduit un travail d'autoévaluation abouti. Elle a conscience des enjeux attachés à la participation des étudiants à tous les aspects de la vie de l'Université de Lomé et des défis posés par l'exigence de proposer de bonnes conditions d'études. Sur ce sujet, les efforts significatifs pour améliorer les infrastructures et favoriser l'inclusion et l'action sociale sont à souligner et à encourager, même si les moyens ne sont pas encore à la hauteur des besoins.

Sur les questions organisationnelles, l'UL est également active. Elle propose aux étudiants des espaces de dialogue pour ce qui touche à l'organisation des formations et aux opportunités de développement personnel, grâce aux activités culturelles, sportives et associatives. En sus des marges de progression identifiées par

L'Université, le comité recommande d'associer plus étroitement les étudiants au processus d'amélioration des formations.

Article 2

L'Université de Lomé est accréditée pour une durée de trois ans à compter de la date de la présente décision, avec une possibilité de prolongement à cinq ans sous condition.

Article 3

Cette décision est assortie des recommandations suivantes :

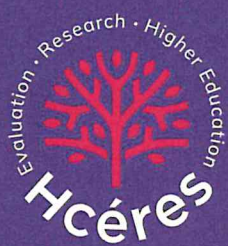
- placer en priorité haute la construction du système d'information et des outils de pilotage, ainsi que la diffusion de la culture de la donnée et du pilotage au sein des établissements pour permettre une projection prévisionnelle et le déploiement d'outils de gestion pluriannuelle ;
- déployer une offre de formation plus professionnalisante en améliorant ses contenus et la préparation à l'insertion professionnelle, en garantir son continuum entre les cycles ;
- favoriser l'adhésion de la communauté par la mise en place d'espaces de dialogue social et une politique qui concourt à la cohésion sociale, en s'appuyant sur une stratégie de gestion des compétences et des outils de gestion prévisionnelle ;
- renforcer le pilotage de la recherche et l'accompagner d'un accroissement du budget de la recherche visant à faire émerger l'identité de l'université et assurant aux structures une taille critique favorisant leur dynamique collective et leur visibilité.

Article 4

La présente décision sera publiée sur le site internet du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Fait à Paris, le 17 mai 2024

Le président par intérim
signé
Stéphane Le Bouler



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

 [@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

 [Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

