



Université
de Lomé

RAPPORT DE L'ATELIER DE VALIDATION DU PLAN STRATEGIQUE DE L'UNIVERSITE DE LOME 2021-2025



Université de Lomé

Fait à Lomé le 14 février 2022

Dans le cadre de l'amélioration de ses performances dans l'accomplissement de ses missions d'enseignement, de recherche et de valorisation de l'expertise au service de la communauté, Il s'est tenue le lundi 14 février 2022 à l'auditorium de l'université de Lomé, l'atelier de validation du plan stratégique de l'université de Lomé 2021-2025.

L'atelier a commencé 09h 04min avec un discours d'ouverture du Président de l'UL.

L'objectif de cet atelier est de procéder à la validation du draft du nouveau plan stratégique de développement de l'Université de Lomé. Le draft du document a été présenté aux parties prenantes afin de recueillir leurs commentaires, observations et propositions afin d'améliorer, compléter ou modifier les propositions y contenues pour prendre en compte les principaux défis à relever.

Une présentation du document est faite suivi par des questions-débats.

La présentation a porté sur :

- i) La méthodologie de travail utilisée pour définir les axes et les objectifs stratégiques
- ii) Les principaux axes, objectifs et orientations définis,
- iii) Le cadre programmatique et le plan d'action quinquennal de mise en œuvre.

Un travail en groupe est organisé afin de dégager des suggestions d'amélioration.

Quatre (4) groupes de travail a été mis en place pour analyser les parties spécifiques du document. A l'issue des travaux de groupe, une plénière a permis de recueillir les synthèses des réflexions dans les groupes.

Ils ont examiné l'ensemble du document et une synthèse des travaux de groupe a permis de faire des propositions pour consolider le nouveau plan stratégique.

Vous trouverez joins à ce rapport les documents de rapport des quatre (4) groupes.

Les listes de présence sont annexées au présent rapport.

L'atelier de validation a pris fin à 17h 57min.

Annexes

1. Les Travaux des groupes
2. Liste des participants

Atelier de validation du Plan stratégique de développement (2021 – 2025)

Travaux du groupe 1 : Axe1 Modernisation de l'enseignement et la formation par l'innovation pédagogique.

Date : 14 février 2022

Lieu Auditorium de l'université de Lomé

Participants : 15 (liste annexée au présent rapport)

Président : Professeur EKLU – GADEGBEKU K. (FDS)

Rapporteur. Dr DOM Dodzi (INJS)

Tâches :

- ✓ Analyser et reformuler si possible la vision
- ✓ Analyser la pertinence et la cohérence de l'axe1 du plan,
- ✓ Analyser la stratégie de mise en œuvre

Méthodologie :

- ✓ Relecture des pages concernées
- ✓ Proposition des amendements

1- Reformulation de la vision

Au terme des échanges, le groupe 1 estime que la formulation de la vision est bonne ; en conséquence, elle n'a pas subi de modifications.

2- Axe1 Modernisation de l'enseignement et la formation par l'innovation pédagogique.

Pages	Section du document	Propositions/ amendements/ contributions	Observations
10	✓ Le point 2.1.1.1 (Au lieu de Sciences juridiques et politiques écrire Sciences juridiques, politiques et de l'administration et supprimer « services administratifs »)	Le 1er paragraphe du point 2.1.1.1 est à reformuler en tenant compte des domaines retenus par le RESAO)	
11	Page 11 : Encadré 3 Lettre Langue Nombre de 4masters	Mettre au pluriel les mots Lettre (S) ; Langue (S) 4 masters de recherche et 1 master professionnel	
13	CAIRN. info	compléter la liste des plateformes documentaires en ligne disponibles présentement.	
35		✓ revoir la définition de ODD	
37	Au niveau du tableau 8 Objectif opérationnel : Renforcer nombre existant.	✓ Ecrire : Renforcements des capacités techno – pédagogiques des enseignants ; ✓ Les indicateurs du tab 8 doivent être reportés au tab 12 et proposer des actions (à préciser pour la composante 1)	
43	Tableau 12 : ✓ Nombre d'offres de formation révisés ; ✓ Taux de réussite des étudiants	✓ En plus du nombre de formations révisés, ajouter ratio d'offres de formation par rapport à l'existant ✓ ajouter les rapports d'activité	
44	✓ Les chiffres du tableau 43 ✓ Acquisition et entretien des équipements matériels, pédagogiques ✓ Nombre d'infrastructures pédagogiques construites et rénovées	✓ Insérer les unités de mesure aux chiffres ✓ Acquisition et entretien des équipements matériels, pédagogiques et numériques (Responsable : CIC à ajouter) ✓ indicateur à expliciter en termes de salles de cours et amphi, laboratoires pédagogiques, bureaux des enseignants	
	Renforcement de la capacité de la BUL et des centres de documentation	✓ Bâtiment : construction d'une nouvelle bibliothèque ✓ Inclure les archives (capacité de stockage) ✓ Revoir à la hausse le budget de 2022 ;	
	Constructions des infrastructures	Ajouter le nombre de places assises	

3- La stratégie de mise en œuvre

Les points suivants sont relevés :

- ✓ Mettre un accent sur le suivi - évaluation du plan stratégique
- ✓ Revoir le système de communication pour susciter l'adhésion des différentes composantes de la communauté universitaire ;

Atelier de validation du Plan stratégique de développement (2021 – 2025)

Travaux du Groupe 2 : Axe 2 Recherche et service à la communauté

Date et lieu : 14/02/2022 à l'auditorium de l'UL

Participants : 9 membres

Président Prof AMEYAPOH Y.

Rapporteur : Adjonou K.

Taches : 4 principaux points

- Observations d'ordre général sur le contenu du document
- Vision
- Cadre logique
- Cadre programmatique

Méthodologie :

- Relecture du document
- Proposition d'amendements/contributions
- Echanges et discussion des membres du groupe sur la proposition/amendements
- Validation et inscription de l'amendement/contribution

Les amendements et contributions d'ordre général et spécifique sont consignés dans le tableau ci-dessous

Pages	Section du document	Proposition amendement/contributions	Risques
35	Vision : formulation de la vision est un peu restrictive car n'a pas pris en compte les volets de recherche innovante, de transferts de technologies, etc.	« réalise une recherche et une production scientifiques innovantes en phase avec les grands enjeux de développement.... »	
35	Objectif : La question des infrastructures n'est pas prise en compte dans les objectifs	Si possible de reformuler l'objectif 2.2. (Accroître le financement de la recherche universitaire). A défaut, mettre des actions et des indicateurs dans le cadre programmatique avec des indicateurs qui concernent la construction des infrastructures de la recherche et de l'innovation Pour chaque objectif, il faut des actions à court, à moyen et à long termes	
38, 39	Tableau 9	- Revoir la concordance entre les formulations sur les composantes et les programmes ; - Ajouter des actions pour la construction des infrastructures	- Faible adhésion des SRU aux activités de

	4.1.2. Renforcement de la recherche et de l'innovation scientifique	<ul style="list-style-type: none"> - Développer la composante 2.1. sur le « renforcement de la gouvernance de la recherche » avec des objectifs opérationnels et des indicateurs dans le tableau 9 - Corriger la composante (Renforcer les capacités opérationnelles des SRU) développée dans le tableau 9 et qui n'est pas mentionnée à la page 38 - Indicateur (Renforcement des capacités opérationnelles des SRU) : Nombre de revues indexées ; - Indicateur (Renforcement des capacités opérationnelles des SRU) : « Taux de » Mettre plutôt de «Nombre de projets réalisés en consortium » 	renforcement des capacités -
39	Composante : Augmentation du financement de la recherche universitaire	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateur : Nombre de nouvelles infrastructures construites et/ou rénovées - Indicateur : Nombre de nouvelles infrastructures équipées 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible participation aux appels à proposition - Faible priorité accordée à la recherche par les pouvoirs des publics
39	Composante : Valorisation de la recherche et de l'expertise universitaire	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateur : Existence de plateformes/site web de visibilité des résultats de recherche et de l'innovations et de l'expertise universitaire ; - Indicateur : Nombre de reportages/émissions sur les travaux de recherche et d'innovations sur les média (nationaux et internationaux) 	<ul style="list-style-type: none"> - Résistance des chercheurs pour la valorisation des résultats de recherche
45	Tableau 13 : cadre opérationnel du programme 2	Prendre en compte la composante sur la gouvernance de la recherche	
45	Colonne « Période d'exécution » au niveau du tableau 13	Harmoniser les titres du tableau 13 avec le tableau 16 (p 58) au niveau de la colonne période d'exécution	
45	Colonne « Coût total » tableau 13	Préciser si millier, million ou milliard	

Remarques :

- Proposition de cibles : Manque de situations de références pour certaines actions sur les bases de laquelle les cibles pourront être fixées
- Page 48 : enlever la cible 0 dans le tableau 13

Atelier de validation du Plan stratégique de développement (2021 – 2025)

Travaux du Groupe 3 : Axe 3 VIE UNIVERSITAIRE

Le groupe 3 a pour mission d'apprécier le document sur le programme vie universitaire. Le groupe a débuté les travaux à 10 heures 40 minutes.

Il est composé de seize (16) participants.

Le présidium est composé de :

- Professeur Adzo KOKUTSE : président
- M. Komi D. DJANDAH : 1^{er} rapporteur
- Mme Françoise A. ADAMGBA : 2^e rapporteur

1 Sur le diagnostic

Page	Rubrique	Retirer	Ajouter
21	2.1.3.5. Infrastructures consacrées à la vie étudiante		Il s'agit de la Scène Bella Bellow d'une capacité de 1400
22	Tableau FFOM : Forces		Organisation du personnel (enseignants et PATS) en conférence et collègue
22	Tableau FFOM : Faiblesses		1. Insuffisance de liberté d'action syndicale 2. Absence de concours interne au profit des PATS

2 Enjeux et défis : RAS

3 CADRE STRATÉGIQUE : RAS

Page	Rubrique	Retirer	Ajouter
40	Tableau 10 : cadre logique du programme 3 Composante : Amélioration de l'animation et de la gestion de la vie universitaire Risques	Refus d'adhésion de certains corps du personnel	Faible participation du personnel

4 Cadre programmatique et opérationnel

4.1 Cadre logique du programme 3

Page	Rubrique	Retirer	Ajouter
51	Action : Promotion de la célébration des étudiants méritants		Promotion de la célébration des étudiants et du personnel méritants
52	Action : Organisation d'activités sociales, civiques, sportives et culturelles Sources de vérification		Publication sur les pages des réseaux sociaux de l'Université ;
52	Action : Construction et entretien des équipements de proximité (crèche, centre commercial, parking, toilettes, etc.) Cible indicateur		<ol style="list-style-type: none"> 1. 1 crèche 2. 1 centre commercial
52	Composante : Aménagement et gestion du domaine universitaire		Action : gestion des déchets Indicateur 1 : nombre de textes régissant la gestion des déchets ; Indicateur 2 : nombre de sanitaires construits
53	Action : Amélioration des prestations de santé à la communauté universitaire		<ol style="list-style-type: none"> 1. Niveau de couverture des assurés (prise en compte des vitamines) 2. Niveau d'utilisation de la carte d'assuré
54	Action : Améliorer les prestations de restauration et de transport		Indicateur : Coût d'un plat

Les travaux du groupe 3 ont pris fin à 13 heures 40 minutes.

Atelier de validation du Plan stratégique de développement (2021 – 2025)

Travaux du Groupe 4 : Gouvernance et pilotage

Date et lieu : 14/02/2022 à l'auditorium de l'UL

Président AMANA Tchilalo

Rapporteur : AGOSSOU Jacques Baruch Mawulolo

Commentaires d'ordre général :

Il est souhaitable que la synthèse de l'évaluation (analyse SEPO) soit versée dans le rapport final

2.1.1. Gouvernance et pilotage

Les principaux aspects considérés sont :

- Planification des activités et proactivité ;
- Gestion des ressources humaines, matérielles et financières ;
- Organisation et gestion des procédures administratives ;
- Coopération et communication institutionnelle.

Page 24 : Commentaires :

Il est proposé que la commission intègre d'autres points comme :

- Responsabilisation des acteurs
- Evaluation

Page 25 : Coquilles :

La première phrase

Veillez mettre la planification des activités de l'UL

2.1.1.1. Gestion des ressources

2.1.1.1.1. Les ressources humaines

L'UL dispose de deux (02) catégories de personnel :

Page 26 : Observations :

Veillez revoir la première phrase

Il est préférable de parler du personnel de l'UL et non de deux catégories de personnel

L'équipe a proposé : « Le personnel de l'UL est constitué du corps des enseignants et celui du PATS »

Page 26 : Observations :

Il souhaité de rajouter à un point sur la situation des enseignants

Parlant de l'inadéquation entre postes et les profils, cette situation n'est pas

seulement observée au niveau des PATS ;

Il serait intéressant que la commission fasse un focus sur les insuffisances de la gestion des enseignants aussi.

2.1.1.1.2. Ressources matérielles

Page 27 : A enlever :

Le projet Galilée du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche doit être revu, en associant d'autres acteurs de l'enseignement supérieur à la réflexion.

Page 27 : A revoir ou à nuancer :

Les matériels et équipements évoqués au profit des laboratoires de recherches dans la phrase qui suit ne font que partir de la comptabilité matière de l'UL à la fin des programmes. Donc la phrase doit être revue

Par le biais des programmes régionaux et internationaux d'appui à la recherche, l'UL a acquis plus de matériels et équipements au profit des laboratoires de recherche (PALCC, CERSA, WASCAL.....).

2.1.1.1.3. Ressources financières

Page 28 : Ajout :

Au regard des besoins sans cesse croissants en financement, les principales insuffisances relevées dans la gestion financière de l'institution sont entre autres :

- Manque de manuel de procédure ;
- l'insuffisance des ressources financières en défaveur des activités pédagogiques et de recherche ;
- la faiblesse et/ou le non-respect des procédures dans les établissements et services centraux ;

Page 28 : Reformulation :

Le groupe s'est convenu en fait que toutes les ressources propres (ressources mobilisables) sont quasiment mobilisées. Sur ce

Au lieu de dire la faible mobilisation de ressources financières propres ;
il serait souhaitable d'écrire :

- Absence de stratégie de mobilisation de fonds (ou ressources).

Page 28 : Reformulation :

La dernière phrase du premier paragraphe

En lieu et place de Code..... écrire une charte d'éthique et de déontologie a été adopté en 2019

Page 28 : rajout :

La dernière phrase :

Ici semblent plutôt jouer les affinités politiques et relationnelles

2.1.1.2. Processus et Procédures administratifs

2.1.1.3. Coopération et relations extérieures

La coopération à l'Université de Lomé ne joue pas encore son rôle d'acteur au service du développement de l'institution.

Page 29 : propositions :

Il souhaité de rajouter un point sur

- Information et la communication externe et interne sur la coopération ;

Faire un focus si possible sur

- Manque de communication de l'offre de service de l'UL
- Manque de communication institutionnelle pour valoriser les expertises de l'UL
- Manque de stratégie de valorisation des expertises de l'UL

2.1.1.4. Synthèse FFOM

Tableau 1: Synthèse FFOM Gouvernance et Pilotage

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Existence des structures de gouvernance décentralisée déconcentrée- Autonomie de Gestion financière- Disponibilité des Ressources Humaines- Désignation démocratique des Doyens/Directeurs des facultés et écoles- Existence d'une politique d'Assurance	<ul style="list-style-type: none">- Textes obsolètes ou inexistantes ou des dispositions contradictoires- Manque de plan de carrière pour le personnel administratif- Absence d'un organigramme clair/ Organigramme non formalisé- Faible appropriation des outils de planification, de programmation et de suivi-évaluation- Insuffisance de formation continue du personnel administratif et technique- Interférences des prérogatives entre Services Centraux- Non opérationnalité des liens organiques

<p>Qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre du plan directeur 2015-2020 	<p>entre différentes structures</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance d'infrastructures - Budget tributaire de la dotation de l'Etat - Insuffisance dans l'exploitation de la coopération - Absence de Manuel général des procédures administratives
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien des partenaires universitaires et non universitaires - Disponibilité des partenaires à soutenir l'UL - Projets et programmes de la coopération 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingérence politique dans le pilotage et la gouvernance universitaire - Massification des effectifs des étudiants - Pandémies et catastrophes naturelles

2.1.2. Synthèse des Enjeux et défis

Tableau 2: Synthèse des enjeux et défis

RAS

3.1. Vision, missions, valeurs et principes directeurs

3.1.1. Vision

A l'horizon 2025/2030, l'Université de Lomé est **une université performante, résolument engagée dans une démarche qualité**, qui offre des formations diversifiées, adéquates et professionnalisantes, et réalise une production scientifique innovante sur les grands enjeux sociétaux, au service du développement durable du Togo, de l'Afrique et du monde.

Pour le groupe la vision est trop longue, trop détaillée. On dirait que la vision résume les missions de l'UL. Il serait souhaitable que la définition de la vision soit revue

3.1.2. Missions

Pour concrétiser cette vision, l'Université de Lomé mobilise des compétences pluridisciplinaires pour offrir des formations adaptées au monde socio-économique, conduire des recherches de qualité au service de la société et ~~accompagner~~ **participer au développement** ~~les politiques~~ publiques.

Ses missions fondamentales sont :

1. La formation initiale et continue interdisciplinaire adaptée aux besoins de la société dans une approche de pédagogie universitaire innovante ~~assurant une meilleure réussite des apprenants et~~ **facilitant** l'insertion professionnelle des diplômés ;

2. La recherche (fondamentale et appliquée) et l'innovation sur les grands enjeux **globaux et locaux** scientifiques et technologiques globaux tout en assurant la diffusion et la valorisation de résultats au service du ~~développement durable~~ **de la durabilité du développement** ;
3. Le développement et la mise à disposition de l'expertise universitaire au service de la société à travers les appuis scientifiques et techniques aux politiques publiques et aux organisations du secteur privé ainsi que le transfert des compétences et technologies.

RAS

Figure 1: Synthèse du cadre stratégique

Vision : A l'horizon 2025/2030, l'Université de Lomé est une université performante, résolument engagée dans une démarche qualité, qui offre des formations diversifiées, adéquates et professionnalisantes, et réalise une production scientifique innovante sur les grands enjeux sociétaux, économiques et environnementaux de la Région et du monde.

Axe 1 : Innovation pédagogique et modernisation de l'Enseignement et la formation

Objectif 1.1 : Adapter les offres de formation aux besoins de la société ;

Objectif 1.2 : Améliorer les pratiques pédagogiques et d'évaluation des étudiants

Axe 2 : Renforcement de la recherche et de l'innovation scientifique

Objectif 2.1. Renforcer la gouvernance de la recherche et l'innovation scientifique

Objectif 2.2. Accroître le financement de la recherche universitaire

Axe 3 : Amélioration de la qualité de la vie universitaire

Objectif 3.1. Renforcer les œuvres universitaires ;

Objectif 3.2. Gérer durablement le domaine et le patrimoine universitaire ;

Axe 4 : Amélioration du pilotage et de la gouvernance institutionnelle

Objectif 4.1. Renforcement des capacités de gestion administrative ;

Objectif 4.2. Amélioration de la gestion des ressources ;

Valeurs : Excellence, Responsabilité, Liberté, Vérité et Transparence,
Équité, Laïcité, Intégrité, Solidarité

Principes directeurs : Efficacité institutionnelle, Qualité
pédagogique, Qualité et innovation scientifique, Prise en comptes

des ANN Conscience et responsabilité

Objectif 1.3 : Renforcer les capacités pédagogiques de l'université ~~des~~
formateurs

Page 35 : reformulation :

- Objectif 4.1. Renforcer des capacités de gestion administrative ;
- Objectif 4.2. Améliorer de la gestion des ressources ; financières et matérielles
- Objectif 4.3. Mettre la coopération et la politique extérieure au service de développement de l'Université
-

Il est souhaitable que l'objectif suivant doit être intégré dans le pilotage et la gouvernance :

Objectif 3.2. Gérer durablement le domaine et le patrimoine universitaire ;

Plénière

Que le pilotage propose des actions dans le sens de la gestion des parkings ; l'idée des caméras de surveillance, doter le personnel d'un badge pour éviter les vols récurrents des engins ces derniers temps