

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