

# DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

Université d'Abomey-Calavi

Abomey-Calavi

Bénin

**Octobre 2024**

Rapport publié le 03/03/2025

# SOMMAIRE

Rapport d'évaluation

pages 01 à 30

Observations de l'établissement

pages 31 à 55

Décision d'accréditation

pages suivantes:

## RAPPORT D'ÉVALUATION

Université d'Abomey-Calavi

Abomey-Calavi

Bénin

**JUILLET 2024**



L'Université d'Abomey-Calavi 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 supérieurs et de recherche étrangers, adopté par le Conseil du Hcéres le 9 mai 2022. Il est disponible sur le site internet du Hcéres ([hceres.fr](http://hceres.fr)).

Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Samuel Maveyraud, président du comité

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Stéphane Le Boulter, 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.

<sup>1</sup> 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 .....                                                               | 5  |
| II. Démarche et rapport d'autoévaluation .....                                                               | 5  |
| III. Composition du comité d'experts .....                                                                   | 5  |
| IV. Visite de l'établissement .....                                                                          | 5  |
| V. Évaluation .....                                                                                          | 9  |
| Domaine 1 : Pilotage stratégique et opérationnel .....                                                       | 9  |
| Domaine 2 : Politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ..... | 16 |
| Domaine 3 : Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus .....                      | 20 |
| VI. Conclusion .....                                                                                         | 28 |
| Points forts .....                                                                                           | 29 |
| Points faibles .....                                                                                         | 29 |
| Recommandations .....                                                                                        | 29 |
| VII. Observations de l'établissement .....                                                                   | 31 |
| Sigles et acronymes .....                                                                                    | 33 |

# I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

## CARACTÉRISATION DE L'ÉTABLISSEMENT

- Nom de l'établissement : Université d'Abomey-Calavi (depuis 2001)
- Date de création : 21 août 1970 sous le nom d'Université du Dahomey (décret n° 70/217/CP/MEN)
- Statut juridique : établissement public d'enseignement supérieur
- Organisation interne : la gouvernance de l'UAC est organisée en six services centraux : le Rectorat et le Cabinet du Recteur, le Vice-Rectorat en charge des affaires académiques, le Vice-Rectorat en charge de la recherche universitaire, le Vice-Rectorat en charge de la coopération interuniversitaire, des partenariats et de l'insertion professionnelle, le Secrétariat général et l'Agence comptable.
- Lieux où l'établissement est implanté : l'UAC est implantée dans sept villes du sud du Bénin : Ouidah, Abomey-Calavi, Porto-Novo, Cotonou, Dangbo, Adjara, Sèmè-Podji
- Nombre d'étudiants : 66 911 étudiants en 2022-2023, dont 40 % d'étudiantes et 1 350 étudiants internationaux
- Répartition des effectifs selon les cycles : 89 % d'étudiants en licence ; 9 % d'étudiants en master ; 2 % d'étudiants en doctorat

Créée en 1970, L'Université du Dahomey prend le nom d'Université Nationale du Bénin en 1975 et devient, en 2001, Université d'Abomey-Calavi. Avec l'Université de Parakou, elles sont les deux universités publiques pluridisciplinaires du pays. Les deux autres universités – l'Université nationale des sciences, technologies, ingénierie et mathématiques et l'Université nationale d'agriculture – sont thématiques. Avec 66 911 étudiants inscrits et sept campus universitaires, l'UAC, placée sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) est la plus grande université du Bénin. Sa stratégie se déploie en quatre objectifs affichés dans le plan stratégique 2018-2023 et le plan triennal 2021-2024 : assurer une formation équitable et de qualité ; promouvoir une recherche scientifique et l'innovation technologique au service du développement durable du Bénin et des nations ; promouvoir au plan national et international une coopération interuniversitaire, institutionnelle et une expertise au service du rayonnement de l'UAC et, enfin, améliorer la gouvernance et le pilotage de l'UAC. Ces objectifs stratégiques sont mis en œuvre par l'université et dans le cadre des organisations régionales et internationales dont elle est membre : l'Agence universitaire de la francophonie (AUF), le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES), l'Association des Universités africaines (AUA) et le Réseau pour l'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO).

La formation et la recherche s'articulent autour de 40 unités de formation et de recherche (UFR) qui recouvrent 20 écoles et instituts, six facultés à grands effectifs, deux facultés à statut d'école à faibles effectifs, trois chaires (dont deux UNESCO et une OMC) et neuf écoles doctorales. L'UAC délivre 422 diplômes, comprenant 172 offres de niveau licence (99 % professionnelles, gérées par les EFR), 192 de niveau master (dont un quart de masters recherche, gérés par les écoles doctorales) et 60 de niveau doctorat. Ces différentes formations s'inscrivent dans les domaines définis par le REESAO notamment : sciences de la santé, sciences agronomiques, sciences et technologies, sciences juridiques, politiques et de l'administration, sciences économiques et de gestion, sciences de l'Homme et de la société, Lettres, langues et arts, sciences de l'éducation et de la formation, sciences et techniques des activités physiques et sportives). Certaines de ces formations sont adossées aux trois Centres d'excellence d'Afrique hébergés par l'UAC : le Centre d'excellence d'Afrique en Sciences mathématiques, informatique et applications (CEA-SMIA), le Centre d'excellence d'Afrique pour l'Eau et l'assainissement (CEA-C2EA) et le Collège d'ingénierie en Énergie, infrastructure et environnement (CoE-EIE) de l'École Polytechnique d'Abomey-Calavi (EPAC).

La gouvernance de l'UAC est organisée en six services directions centrales : le Recteur et son cabinet, le Vice-Rectorat en charge des affaires académiques, le Vice-Rectorat en charge de la recherche universitaire, le Vice-Rectorat en charge de la coopération interuniversitaire, des partenariats et de l'insertion professionnelle, le Secrétariat général et l'Agence comptable. Le Recteur, les Vice-Recteurs, le Secrétaire général et l'Agent comptable sont tous nommés par décret du Président de la République sur proposition du Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

L'UAC s'appuie en termes de ressources humaines sur 890 enseignants-chercheurs (dont 94 % enseignants-chercheurs statutaires et 16 % de femmes) et 946 personnels administratifs, techniques et de service (dont 35 % de femmes). Elle dispose en 2022 d'un budget de 15,71 milliards de francs CFA (soit environ 19 millions d'euros).

## RÉSULTATS DES ACCRÉDITATIONS ANTÉRIEURES

L'Université d'Abomey-Calavi est évaluée institutionnellement pour la première fois en 2024. Cependant, en 2018, deux formations du Centre d'Excellence d'Afrique en Sciences Mathématiques et Applications (CEA-SMA), le Master en Mathématiques fondamentales et applications et le Master en Technologies de l'Information et de la Communication, ont été accréditées respectivement pour cinq et deux ans.

Par ailleurs, en 2024, six formations délivrées par trois Centres d'excellence africains sont soumises à évaluation par le Hcéres. Il s'agit du master Aménagement et Protection de l'Environnement de l'École Polytechnique d'Abomey-Calavi, des masters en Statistiques - Probabilités et en Technologie de l'Information et de la Communication du Centre d'Excellence d'Afrique en Sciences Mathématiques, Informatique et Applications et des masters Hydrogéologie, Génie rural et maîtrise de l'eau et Hydraulique et assainissement du Centre d'Excellence d'Afrique pour l'Eau et l'Assainissement.

Enfin, les formations d'ingénieur en Génie civil, en Génie électrique (option Contrôle de processus industriels et option Énergie électrique), et en Génie mécanique et énergétique sont évaluées par la Commission des Titres d'Ingénieur (Cti).

## II. DÉMARCHE ET RAPPORT D'AUTOÉVALUATION

Le comité souligne que le rapport d'auto-évaluation (RAE) a été rédigé avec intégrité et sincérité. Néanmoins, il regrette que de nombreuses actions menées par l'université ne soient pas valorisées dans le rapport d'auto-évaluation et ne soient pas systématiquement présentes dans les preuves, même si ces dernières ont permis aux experts du comité de combler significativement les lacunes du rapport d'auto-évaluation. En outre, la visite sur place a permis au comité d'obtenir suffisamment de compléments pour mener à bien son évaluation.

## III. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

Le comité était présidé par Samuel MAVEYRAUD, Professeur, Université de Bordeaux.

Ont participé à cette évaluation :

- Stéphane BOURDAGEAU, Directeur général des services, Université d'Avignon ;
- Philippe DELAPORTE, Professeur, Aix-Marseille Université ;
- Elias HABIB, doctorant, Sciences Po Paris ;
- Mathias TRANCHANT, Professeur, Université Bretagne-Sud ;
- Anne VARENNE, Professeur, ChimieParisTech – PSL.

Le Hcéres était représenté par Zakia MESTARI, chargée de projet au département Europe et international.

## IV. VISITE DE L'ÉTABLISSEMENT

- Date de la visite : 22, 23 et 24 avril 2024
- Résumé du déroulement : cf. programme ci-après
- Organisation de la visite : la visite a été organisée par l'Université d'Abomey-Calavi en coordination avec le Hcéres, selon un programme prédéterminé. Elle a permis au comité d'experts de mener 29 entretiens avec les différentes parties prenantes de l'université. Elle a également été l'occasion de visiter certains équipements du campus d'Abomey-Calavi : un amphithéâtre (200 places) de l'Institut du Cadre de Vie, un amphithéâtre (1000 places) de la Faculté des Sciences économiques et de Gestion, les jardins botanique et zoologique, la bibliothèque de la Faculté des Sciences agronomiques et l'Unité de recherche en microbiologie appliquée et pharmacologie des substances naturelles (URMAPha) du Laboratoire de Recherche en Biologie Appliquée (LARBA) logé à l'École doctorale des Sciences de la Vie et de la Terre.
- Coopération de l'établissement et de l'établissement à accréditer : le comité remercie le Rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi pour l'accueil reçu pendant la visite et pour les preuves fournies à la suite de ses demandes. Il a apprécié la qualité et la franchise des échanges lors des entretiens.
- Problèmes éventuels : aucun
- Personnes rencontrées : les entretiens ont permis de rencontrer 137 personnes de différentes catégories (cf. programme ci-après)





| Heure                         | Entretiens                                                                                                       |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lundi 22 avril 2024</b>    |                                                                                                                  |
| <b>09:00 – 10:30</b>          | Entretien inaugural avec le Recteur de l'UAC et son équipe                                                       |
| <b>11:00 – 12:00</b>          | Vice-Rectorat en charge des Affaires académiques                                                                 |
| <b>12:00 – 13:00</b>          | Vice-Rectorat en charge de la Recherche universitaire                                                            |
| <b>14:00 – 15:00</b>          | Vice-Rectorat en charge de la Coopération interuniversitaire, des partenariats et de l'insertion professionnelle |
| <b>15:00 – 16:00</b>          | Secrétariat Général                                                                                              |
| <b>16:30 – 17:30</b>          | Agence Comptable et service des affaires financières                                                             |
| <b>Mardi 23 avril 2024</b>    |                                                                                                                  |
| <b>09:00 – 10:00</b>          | Représentants du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique                           |
|                               | Responsables d'unités de recherche                                                                               |
| <b>10:00 – 11:00</b>          | Délégués des personnels administratifs, techniques et spécialisés                                                |
|                               | Directeurs d'écoles doctorales                                                                                   |
| <b>11:30 – 12:30</b>          | Cellule de pédagogie universitaire et d'assurance qualité                                                        |
|                               | Conseil scientifique                                                                                             |
| <b>14:00 – 15:00</b>          | Service planification et prospective                                                                             |
|                               | Service prospective, planification et valorisation de la recherche                                               |
| <b>15:00 – 16:00</b>          | Directeurs d'établissements et d'instituts                                                                       |
|                               | Doyens des facultés                                                                                              |
| <b>16:30 – 17:00</b>          | Centre de gestion de l'information et de la communication                                                        |
|                               | Centre pour l'employabilité et l'entrepreneuriat des étudiants                                                   |
| <b>17:00 – 17:30</b>          | Relations internationales                                                                                        |
|                               | Start-up Valley                                                                                                  |
| <b>Mercredi 24 avril 2024</b> |                                                                                                                  |
| <b>08:00 – 09:00</b>          | Étudiants élus                                                                                                   |
|                               | Étudiants non élus                                                                                               |
| <b>09:00 – 10:00</b>          | Enseignants-chercheurs contractuels et vacataires                                                                |
|                               | Enseignants-chercheurs titulaires                                                                                |
| <b>10:00 – 11:00</b>          | Anciens étudiants                                                                                                |
|                               | Service des ressources humaines                                                                                  |

|                      |                                               |
|----------------------|-----------------------------------------------|
| <b>11:30 – 13:00</b> | Visite du campus                              |
| <b>14:00 – 15:00</b> | Partenaires socio-économiques                 |
|                      | Partenaires académiques                       |
| <b>16:15 – 17:15</b> | Entretien final avec le Recteur et son équipe |

## V. ÉVALUATION

### DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

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

**Le positionnement institutionnel de l'Université d'Abomey-Calavi, bien que précisé dans plusieurs documents dans l'ensemble cohérents, souffre d'un manque d'anticipation et d'articulation dans la définition de son ambition de long terme.**

Le positionnement de l'université est principalement défini dans un plan stratégique de développement 2018-2023 sous le terme d'« ambition collective de l'université d'Abomey-Calavi ». Il est complété par deux plans triennaux de développement 2018-2021 et 2022-2024. Ces plans définissent le positionnement de l'UAC au niveau local, national et régional. L'ensemble a été complété en janvier 2024 par un plan d'action pour l'amélioration du classement de l'UAC parmi les universités d'Afrique qui a permis à l'UAC d'étayer son positionnement international. L'horizon temporel du plan stratégique de développement est de cinq ans (plan 2018-2023), cette période étant à même de donner une ambition et une cible de l'UAC à long terme. Cependant, celui-ci est arrivé à échéance sans que le plan suivant soit fini d'être élaboré (le processus d'élaboration du plan stratégique 2025-2030 a débuté). Cette discontinuité traduit un manque d'anticipation qui fragilise l'affirmation de l'ambition de long terme de l'UAC.

Par ailleurs, la cohabitation de plusieurs plans nuit quelque peu à la définition du positionnement de l'UAC. Dès lors, il convient de veiller à renforcer l'articulation entre les plans de développement et les plans d'action. La stratégie internationale devrait d'abord être intégrée dans le plan stratégique de développement avant de donner lieu à un plan d'action. Il conviendrait également d'élaborer les plans stratégiques plus en amont pour assurer la continuité temporelle de ces derniers.

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.

**Quatre objectifs, associés à des indicateurs de performance, à des cibles et à une enveloppe budgétaire dédiée, sont clairement définis dans un plan stratégique. On peut cependant regretter l'absence de suivi qui limite la capacité de pilotage de l'UAC.**

La stratégie de l'UAC est décrite dans un plan stratégique décliné en quatre objectifs : assurer un enseignement équitable et de qualité (objectif stratégique 1) ; promouvoir une recherche scientifique de qualité et l'innovation technologique au service du développement (objectif stratégique 2) ; mettre la coopération interuniversitaire et institutionnelle au service du développement de l'UAC (objectif stratégique 3) ; améliorer la gouvernance universitaire et le pilotage des structures de l'UAC (objectif stratégique 4).

Dans le plan stratégique, les objectifs stratégiques sont déclinés en résultats, eux-mêmes associés à des indicateurs de performance. Les données nécessaires pour assurer le suivi de l'évaluation sont également identifiées. Un plan d'action annuel (2018-2023) a été élaboré, listant les structures responsables ainsi que les structures impliquées pour chaque action à mener. Une estimation budgétaire pluriannuelle a également été réalisée dans le plan stratégique.

L'UAC s'est dotée d'un tableau d'indicateurs qui vient compléter le plan stratégique afin d'assurer le suivi des orientations stratégiques et des plans d'action. Quatre séries d'indicateurs, appelées programmes de développement, ont été élaborées : Enseignement équitable et de qualité (programme I), Recherche scientifique de qualité et d'innovation technologique (programme II), Coopération interuniversitaire et institutionnelle (programme III) et Gouvernance et pilotage de l'UAC (programme IV). Le tableau des indicateurs est actualisé dans un plan de travail annuel (PTA) qui détaille les budgets alloués à chacune des tâches menées au sein des programmes et des actions. Si le montant budgétaire alloué à chacune des tâches est précisé, le suivi quantitatif et qualitatif des indicateurs n'est pas effectué dans le tableau de bord des indicateurs de l'UAC. Cette absence de synthèse limite la possibilité pour l'UAC de mettre en place des mesures correctives si besoin.

L'UAC devrait enrichir le PTA en indiquant le degré de réalisation des tâches menées afin que le Rectorat puisse s'assurer du déploiement de sa stratégie et y apporter le cas échéant des ajustements.

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

**Plus grande université du Bénin, l'UAC est pleinement intégrée à son environnement local et national. La politique partenariale, à l'international et dans une certaine mesure au niveau national, reste dans l'ensemble peu développée et peu structurante.**

Les relations nationales sont bien identifiées : l'UAC est sous tutelle du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. La stratégie de l'université s'appuie sur les orientations stratégiques nationales (orientations stratégiques retenues par les Études Nationales de Perspectives à Longs Termes, Plan National de Développement (PND), Lettre de Politique Éducative du Bénin à l'horizon 2030, Programme d'Action du Gouvernement (PAG), etc.). Bien que les entretiens aient montré des coopérations plus ou moins formalisées avec des universités publiques et privées du Bénin ainsi qu'avec des organismes de recherche à l'échelle sous-régionale, la stratégie associée à l'élaboration de partenariats nationaux n'apparaît pas définie.

Il n'existe pas de stratégie internationale résultant de partenariats structurants bien que l'UAC soit présente dans plusieurs organisations et réseaux internationaux : l'AUF, le REESAO, le CAMES et l'AUA. L'UAC développe toutefois la mobilité entrante et sortante. Les pays dans lesquels les mobilités sont effectuées se situent essentiellement en Afrique et en Europe : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, France, Espagne, Italie, Maroc, Turquie, Zimbabwe, etc. Il est mentionné dans le RAE que des accords internationaux ont facilité des opportunités de mobilités entrantes et sortantes pour les étudiants, les enseignants et le personnel administratif de l'UAC. Néanmoins, il apparaît que ces accords ne se traduisent en réalité que par un nombre limité de mobilités (90 en 2022). En outre, aucune implantation à l'étranger n'est mentionnée dans le RAE car, à ce stade, l'UAC n'appuie pas sa stratégie internationale par le développement de formations délocalisées.

Des partenariats économiques dans le territoire sont mentionnés avec des collectivités publiques et des structures privées pour favoriser la création de programmes conjoints d'études, la mobilité des étudiants, enseignants et administratifs ainsi que l'émergence de projets de recherche et technologiques collaboratifs. L'existence d'une plateforme recensant les différents partenariats doit être soulignée (<https://accords.uac.bj>). Toutefois, des éléments quantitatifs et qualitatifs manquent pour pouvoir juger de l'effectivité et de la réalité de ces partenariats.

Enfin, bien que quelques actions soient menées, comme l'organisation en mai 2023 de la première édition des Journées de la Conservation de la Biodiversité (JCB), l'UAC ne définit pas ses engagements structurants dans le champ de la responsabilité sociétale et notamment de la déontologie et du développement durable. L'UAC ne semble pas analyser l'impact socio-économique et environnemental de ses activités.

#### **En conclusion :**

**L'Université d'Abomey-Calavi définit son positionnement local et national au travers d'un plan stratégique pour une durée de cinq ans. Ce dernier est décliné en deux plans triennaux de développement. Le plan stratégique a également été complété récemment par un plan permettant de définir son positionnement international. Le comité regrette que le plan stratégique, arrivé à échéance en 2023, n'ait pas à ce jour été renouvelé. Cette discontinuité nuit à la capacité de pilotage stratégique de l'UAC. En outre, si la définition d'objectifs stratégiques, déclinés en indicateurs et associés à un plan de travail annuel, est cohérente avec la stratégie de l'université, on peut regretter cependant un suivi quantitatif et qualitatif insuffisant de ces indicateurs qui limite la mise en œuvre de mesures correctives. Enfin, en tant que la plus grande université nationale du Bénin, l'UAC est pleinement intégrée à son environnement local et national. L'UAC est par ailleurs présente dans plusieurs réseaux internationaux. Néanmoins, la politique partenariale est très peu formalisée et les accords de coopération sont insuffisamment structurants. Au-delà des partenariats « traditionnels » (AUF, Banque Mondiale, CAMES), le développement de partenariats nationaux et internationaux structurants est un point à améliorer sensiblement.**

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

**La gouvernance de l'UAC est fondée sur un cadre clairement défini mais l'opérationnalisation de ses décisions peine à se concrétiser, faute d'un cadre réglementaire approprié et d'une organisation optimisée.**

Le quatrième objectif du plan stratégique est d'« améliorer la gouvernance universitaire et le pilotage des structures de l'UAC ». À l'aune de cet objectif, le rapport d'auto-évaluation présente l'organisation de l'établissement. Celle-ci fait apparaître de nombreux services stratégiques directement rattachés au Recteur<sup>1</sup>. Les Vice-Recteurs sont également responsables de la coordination directe des services intervenant dans leur thématique dans trois domaines<sup>2</sup>. Enfin, le Secrétariat général est chargé de piloter les ressources humaines, les archives et la documentation, la maintenance des équipements des laboratoires, le cadre de vie et la sûreté alimentaire.

Cette structuration témoigne d'une préoccupation de maîtriser les domaines sensibles, notamment financier, au plus haut niveau, en conformité avec les obligations fixées au Recteur par les articles 32, 52 et 54 du décret du 14 juillet 2021 portant statuts types des universités en République du Bénin. Le Recteur est en effet l'organe exécutif de l'université investi des responsabilités financières les plus étendues. L'enjeu de coordination directe de ces services devient ainsi primordial dans la mesure où le Recteur est nommé par décret en conseil des Ministres et que la composition du conseil d'administration, fixée par le décret précité, rassemble cinq représentants des principaux ministères, un représentant du Président de la République avec une présidence assurée par le représentant du Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche (soit le Directeur de cabinet du Ministre pour ce qui concerne l'UAC). L'autonomie de l'établissement, bien qu'affirmée par le décret, s'en trouve relativisée et ne laisse en réalité au Recteur que la capacité d'organiser les services et directions techniques.

Le modèle choisi, dont la légitimité n'est pas contestée, soulève toutefois la question de l'absence de relai pour assister le Recteur dans cette mission alors même que le rôle du secrétariat général est prévu pour cela. L'article 41 du décret précité dispose que « le secrétariat général est dirigé par un secrétaire général qui assiste le Recteur dans l'administration, la coordination et la gestion de l'établissement ». Il apparaît au comité que le rattachement au secrétariat général de services ayant de fortes interactions entre eux comme le service des affaires financières, le service de la planification et de la prospective, le service des ressources humaines (qui lui est déjà rattaché) ou le service de la promotion des technologies de l'information et de la communication (rattaché au Vice-Recteur CIPIP) et le centre de gestion de l'information et de la communication, serait de nature à améliorer la circulation de l'information, la coordination des actions, la montée en qualité des processus et des outils ainsi que le pilotage de la gouvernance par un cadre en appui au Recteur en lien avec le gouvernement.

Le RAE décrit également un cadre de concertation et un modèle de gouvernance participatif et collégial où le rôle des conseils (conseil d'administration, conseil scientifique, conseils pédagogiques des UFR et assemblées générales) est important dans le processus décisionnel. Toutes les composantes de la communauté universitaire (enseignants-chercheurs, PATS, étudiants et partenaires externes) sont associées pour une gouvernance transparente, inclusive et adaptée aux besoins de la communauté. L'analyse SWOT du RAE se veut cependant beaucoup plus critique en décrivant dans ses faiblesses l'inefficience de l'organisation interne et de la gestion de l'information, des processus de décision lents et des lacunes dans la transmission des informations. Le RAE reconnaît également l'absence d'association des représentants étudiants et des partenaires sociaux aux instances qui prévoient pourtant leur représentation (CODIR, CA). Il décrit comme un élément de complexité la nomination aux hauts emplois universitaires dans le modèle de fonctionnement par subsidiarité et plaide pour une autonomie élargie de ses instances dans les processus de recrutement notamment (conseil scientifique pour le recrutement des enseignants). Les entretiens ont permis d'illustrer la problématique du transfert de décisions au niveau national qui limite les choix de l'établissement, retarde ses actions ou en annule l'opportunité. Par exemple, plus aucun recrutement d'enseignant-chercheur n'est possible en dehors des disciplines de santé et informatique prioritaires par l'État ; l'absence de publication nationale du statut de l'étudiant et le rattachement du COUS au MESR place l'établissement dans une relation dégradée avec les étudiants ; l'élaboration non encore aboutie d'un nouveau référentiel qualité par le conseil national de l'orientation en lien avec le comité de contrôle de l'éthique positionne les universités dans une posture d'attente peu productive. Enfin, les nouvelles procédures nationales d'achat conduisent à des opérations de contrôle minutieuses de l'agence comptable et du CPUAQ pour tout achat à partir de 65 000 FCFA (environ 100 €) et obligent à solliciter une dérogation ministérielle lorsque les produits ne sont pas référencés.

<sup>1</sup> Service des affaires financières, Service de la planification et de la prospective, centre de gestion de l'information et de la communication, Service de la maintenance et du matériel, la personne responsable des marchés publics (PRMP), la Cellule de contrôle des marchés publics (CCMP)

<sup>2</sup> Formation-scolarité-étude, recherche-valorisation-coopération internationale, coopération inter-universitaire-partenariats-insertion professionnelle.

L'organisation de l'établissement apparaît lisible et globalement bien comprise par la communauté mais se heurte à des difficultés de fonctionnement que les règles nationales et la pénurie de moyens accentuent au risque d'en fragiliser l'équilibre.

Le même RAE déplore la faiblesse de la communication interne caractérisée par une absence de stratégie. La communication interne repose sur des supports et plateformes d'information web (site internet et réseaux sociaux), des documents imprimés (magazine trimestriel), des éléments de signalétique (kakémonos et enseignes) et audiovisuels (radio, télévision). Les entretiens conduisent à relativiser l'impact des communications audiovisuelles dont la production est irrégulière mais confirment la mise à disposition sous format numérique du magazine « UAC infos ». Le RAE témoigne par ailleurs des résultats d'un sondage réalisé en 2020 selon lequel presque 100 % des enseignants, enseignants-chercheurs et personnels s'informent par la voie des courriers officiels et par le mail. Les autres médias étaient dits moins consultés, sauf la page Facebook qui constitue le support de référence pour 30 % des étudiants et l'application WhatsApp par laquelle transite actuellement une partie de l'information officielle. Pour améliorer la qualité et la sécurité de l'information, l'UAC souhaite désormais s'appuyer sur un réseau d'ambassadeurs pour faire vivre une information interne sur les réussites et les expertises de l'établissement. Le comité recommande à l'UAC d'associer les étudiants à cette initiative pour adapter ses moyens de communication à un public connecté et fortement demandeur d'informations. L'UAC se donne également pour objectifs de reconfigurer le site internet, d'élaborer une stratégie globale de gestion des médias sociaux pour accroître sa visibilité, repenser le cycle de l'information, de sa collecte, de son traitement jusqu'à sa diffusion. Une première action de redynamisation du site internet en mode multi-sites a été conduite selon le bilan de l'an 2 de gestion de l'équipe rectoriale et devrait effectivement contribuer à l'amélioration de la diffusion et la circulation de l'information.

Enfin, le système d'information de l'établissement est seulement décrit au travers des publications d'annuaires statistiques, des rapports d'activités annuels. De nombreuses initiatives en matière de dématérialisation des processus ont été conduites notamment en matière de procédures d'inscription des étudiants, de mise à disposition des bulletins de salaire ou d'archivage des données de gestion. Ces efforts sont salués par le comité bien que le système d'information, qui est qualifié d'intégré, ne soit pas documenté par le RAE en matière de pilotage des données ou de pilotage de gestion. Le bilan de l'an 2 de gestion de l'équipe rectoriale recense cependant des évolutions significatives pour ce qui concerne la gestion financière avec le déploiement de la plateforme financière PERFECTO qui intègre les données budgétaires du PTA, du budget et les données comptables. En matière de gestion des ressources humaines, domaine dans lequel l'intégration des données est nécessaire au pilotage des ressources en lien avec la gestion financière, l'établissement ne semble pas avoir pu aller au-delà des tableurs Excel qui contribuent à l'émission des états de paiement à destination du service financier. Des évolutions indispensables devraient être envisagées selon le comité pour développer, unifier et déployer les outils interconnectés du pilotage stratégique.

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

### **La politique qualité est partiellement mise en œuvre, freinée par le manque d'autonomie.**

Le cadre de la politique qualité de l'UAC a été initié dès 2012 avec la création du Centre de Pédagogie Universitaire et d'Assurance Qualité et la nomination d'un Responsable Assurance Qualité. Le programme d'actions 2022-2024, s'inscrivant dans le programme « stratégie de l'enseignement supérieur / programme d'actions du gouvernement 2021-2026 », présente l'objectif global de développement de l'UAC comme « garantir l'assurance qualité au niveau de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en fournissant des ressources humaines de qualité, capables d'entreprendre pour la résolution des problèmes de développement national à partir d'une gouvernance multidimensionnelle structurante et performante du sous-secteur ».

De nombreux documents de planification fixent les objectifs à atteindre par domaine et structure, en identifient les enjeux et en décrivent les résultats attendus, soutenus par des indicateurs définis et adossés à des financements. Cependant, la politique d'amélioration continue mise en œuvre à l'UAC ne s'applique, sous l'autorité du Vice-Recteur en charge des affaires académiques, qu'à la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Elle n'est pas par ailleurs corrélée à un suivi fin des indicateurs qualitatifs et quantitatifs dont le comité aurait pu constater l'effectivité et la mesure.

Le SWOT gouvernance présente ainsi paradoxalement comme des forces l'existence d'un cadre réglementaire robuste, la volonté de rationalisation avec des procédures révisées et un manuel des procédures, un suivi dynamique et régulier des indicateurs de performance et des objectifs opérationnels, la standardisation des

procédures des EFR, des mécanismes de suivi-évaluation structuré, alors qu'il pointe à l'inverse comme des faiblesses la caducité des textes réglementaires, la caducité du plan stratégique, l'absence de politique qualité et l'absence de démarche d'amélioration continue.

Il est effectivement constaté que les avancées du CPUAQ sont importantes en matière de formation pédagogique des enseignants-chercheurs et de contrôle de la qualité des offres de formation<sup>3</sup>. Depuis la mise en œuvre du LMD, la rationalisation des offres de formation a permis d'en diminuer fortement le nombre en évitant les doublons et a permis d'en vérifier la cohérence avec une forte implication des équipes pédagogiques et du CPUAQ, bien qu'aucun dispositif d'évaluation de la qualité des enseignements ne soit abouti.

Le RAE conclut que l'absence de cadre formel pour la qualité est une limite significative pour son intégration dans la gestion de la gouvernance et la capacité de l'UAC à piloter sa stratégie. Il identifie par ailleurs des freins liés au manque de ressources humaines et financières, des obstacles bureaucratiques et des résistances au changement. Le comité reconnaît le réalisme et la sincérité de ces constats tout en incitant l'établissement à poursuivre ses efforts de structuration et de déploiement. Le plan de travail annuel (PTA)-gestion 2024 va en ce sens et prévoit notamment des sessions de relecture et d'actualisation des offres, de nouveaux contenus de formation du CPUAQ à destination des équipes pédagogiques, une mission de suivi des offres de formation dans les EFR ainsi qu'une mission de renforcement des capacités des points focaux à suivre les offres de formation dans les EFR. La réalisation effective de ces mesures consolidera le socle de la politique qualité des formations de l'UAC et doit lui permettre de poursuivre ses objectifs de déploiement même en l'absence d'un manuel général des procédures et du nouveau cadre de la politique qualité des établissements d'enseignement supérieur dont l'initiative appartient à l'organe national de contrôle et d'éthique dans l'enseignement supérieur.

Le comité recommande à l'établissement d'associer le CPUAQ aux travaux de l'organe national de contrôle et d'éthique dans l'enseignement supérieur pour connaître l'état des réflexions nationales, présenter les contraintes de la plus grande université du Bénin et anticiper les évolutions. Ce positionnement pourrait également favoriser une collaboration forte avec l'Agence Béninoise d'Assurance Qualité pour l'Enseignement Supérieur (ABAQUES) prévue par le décret 2020 du 8 juillet 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement du MESRS mais non encore créée. Enfin, il incite l'établissement à quitter la position d'attente en matière de déploiement global de la qualité pour élaborer un état des lieux des besoins, des compétences disponibles et du cadre global d'actions dans tous les domaines du prochain plan stratégique afin de préparer l'avenir et adapter l'organisation et le fonctionnement de l'UAC qui demeurent de la compétence du Recteur. L'intervention du Directeur général du budget lors du Conseil d'administration du 30 décembre 2022 relative à l'absence de développement d'outils et de manuels de procédures notamment financiers confirme la priorité de cet objectif.

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.

### **L'opérationnalisation de la stratégie de l'UAC est en progression mais reste encore trop déconnectée du projet global et souffre du manque d'outils et de moyens.**

Le RAE n'évoque que de manière diffuse les outils de gestion prévisionnelle et fait le constat qu'en dehors des prévisions de départ à la retraite dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il n'existe aucun cadre d'actions formalisé ni aucun outil dédié. Le développement du système d'information ne fait état que de la production d'indicateurs sans présenter les démarches de collecte, de vérification, de qualification, de traitement, de mise à disposition et d'intégration de ces éléments dans le pilotage d'autant que la politique qualité n'est pas déployée sur tous les axes de développement de l'université. Le système d'information et l'environnement numérique de l'établissement confirment que les outils sont peu nombreux, peu intégrés et ne forment pas à ce stade un système, malgré la mise en œuvre intéressante de la plateforme financière PERFECTO et les initiatives de dématérialisation existantes.

La programmation budgétaire comme le dialogue de gestion qui l'accompagne ne sont pas abordés dans le RAE. Il ressort des entretiens que les points focaux coordonnent la remontée des données et les besoins propres

<sup>3</sup> Une offre nouvelle résulte d'un travail d'équipe. Le centre, sollicité par le Rectorat, accompagne l'équipe par la formation et l'information de ses membres avec des exercices de simulation jusqu'à l'organisation d'une cession de validation par les comités CPUAQ puis en session plénière. La nouvelle offre est ensuite autorisée par le Recteur au vu d'un rapport. Désormais, l'avis du ministère est requis systématiquement avec le renforcement du CNE et son avis préalable.



à chaque structure avant synthèse et consolidation par le service de la planification et de la prospective (SPP) en fonction de clefs de répartition des ressources composées des droits universitaires et de la subvention de l'État. Le projet consolidé est arbitré par le Recteur puis présenté pour validation au CA. Il faut noter que le PTA, qui joue un rôle central dans la priorisation des actions et la ventilation budgétaire, est également Bureau d'analyse et d'investigation de la Présidence de la République via le ministère.

Malgré les obligations fixées par les articles 52 et 54 du décret 2021-379 du 14 juillet 2021 précité sur la nature et les délais de production des documents budgétaires, les éléments financiers portés à la connaissance du comité avant la visite d'établissement étaient partiels et peu actualisés. La production tardive des documents budgétaires officiels validés par le CA et remontés à la tutelle ainsi que les procès-verbaux d'instance correspondants interrogent le comité sur la capacité de l'établissement à présenter ses documents de pilotage de façon stable et récurrente.

Les difficultés financières, souvent évoquées dans le RAE, sont cependant retracées dans certains de ces documents. Le plan d'action pour l'amélioration du classement de l'UAC parmi les universités d'Afrique présente la structure globale des dépenses et des recettes. Il y est notamment indiqué que les droits d'inscription et de formation représentaient 89 % des ressources financières et que les ressources provenant de l'État et des autres institutions ne représentaient que 10 % des recettes de l'établissement. Le procès-verbal du CA en date du 30 décembre 2022 présentant le PTA 2023 précise que les financements de l'État atteignent désormais 6,87 % des ressources de l'UAC contre 93,13 % pour les ressources propres. Le budget de l'UAC a évolué de manière non linéaire entre 2017 et 2023 variant de 11,11 milliards de FCFA en 2017 à 15,71 milliards de FCFA en 2023. Il est précisé que le budget de la recherche n'est constitué que par le budget du conseil scientifique alimenté par l'État pour une ligne relative aux doctorants boursiers et par une rétrocession des droits universitaires. Il représente 360 millions de FCFA en 2020, soit 3 % du budget de l'établissement. Un examen des charges de fonctionnement du projet de budget 2023 montre que les dépenses d'entretien, de réparations et de maintenance représentent 49,7 % des dépenses de fonctionnement hors rémunérations et que les investissements immobiliers représentent 71,6 % du total des investissements. Le total des investissements s'établit à 37 % du budget 2023. Ces éléments illustrent les priorités budgétaires de l'établissement conditionnées par les nécessités de l'accueil des étudiants dans un contexte d'ajustement des ressources ainsi que l'absence significative de ressources supplémentaires pour conduire une politique de développement plus ambitieuse.

Dans ce contexte, le comité salue la production du PTA 2024 qui se livre à un exercice de priorisation courageux et recommande à l'établissement de s'engager résolument dans l'évaluation des actions qui y sont inscrites pour mieux identifier ses marges et éviter la sous-exécution qui pourrait le priver de moyens.

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 de ressources humaines de l'UAC reste à construire malgré les limites réglementaires.**

Conformément aux objectifs de qualité des formations et de développement d'une recherche au service du développement durable du Bénin et des nations, la politique de recrutement de l'UAC est définie par le RAE comme un axe central de sa stratégie et de sa politique de ressources humaines. L'UAC n'est plus compétente en matière de recrutement et d'avancement des enseignants, les opérations étant conduites par les directions centrales de trois ministères : l'enseignement supérieur, la fonction publique et les finances. L'UAC conserve en revanche toutes les compétences en matière de recrutement et de gestion des Personnels Administratifs Techniques et de service (PATs) selon un processus classique débutant par l'expression de besoins par les services, publications de profils, recrutement par un comité. L'UAC peut ainsi mettre en œuvre des mesures d'inclusion, de parité et de lutte contre les discriminations que déploient timidement les ministères au plan central.

Comme indiqué *infra*, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) est une démarche embryonnaire qui pose la question selon l'établissement du bon niveau de reconnaissance des missions exercées et de leur impact dans la politique d'avancement. L'UAC se satisfait du cadre normatif permettant de valoriser les activités mais aucune évaluation n'est réellement déployée pour attester de la réalité et de la performance de cette politique. Le SWOT du RAE évoque une politique RH perfectible notamment pour ce qui concerne le rendement individuel ou l'évaluation professionnelle, la formation, l'absence de centralisation de la gestion du personnel conventionné et l'absence de clarté des niveaux de gestion.



Si les entretiens ont confirmé que le cadre normatif devait évoluer à l'initiative du ministère et que les recrutements étaient fortement freinés par les difficultés financières, des progrès restent à réaliser sur les retards et les inégalités de paiement de certaines indemnités<sup>4</sup> ou de l'assurance maladie. Ce sont des engagements du PTA 2024 qui contribueront à restaurer un climat de confiance dégradé par un dialogue social minimaliste qui gagnerait à être renforcé en créant un espace et des modalités effectives de discussion. L'adhésion de la communauté s'en trouvera renforcée. Elle est indispensable pour responsabiliser et entraîner les personnels dans un nouveau projet d'établissement.

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

**La stratégie immobilière de l'Université d'Abomey-Calavi, fondée sur un état des lieux réaliste, est claire et cohérente. Son manque de capacités budgétaires en matière d'investissements hors programme de la Banque mondiale ne permet toutefois pas de conduire une politique d'ampleur de développement de ses infrastructures suffisante pour répondre à l'ensemble des besoins de l'université.**

L'Université d'Abomey-Calavi est constituée de sept campus dans différentes villes du Sud du Bénin et gère également des espaces non bâtis. Cela représente un patrimoine important et comme le mentionne le RAE, « l'université peine encore à avoir une connaissance précise de son patrimoine bâti et non bâti ».

L'UAC est consciente de l'importance des infrastructures pour le fonctionnement et le rayonnement de l'université. Tenant compte de cet enjeu, elle a défini, dans le plan stratégique 2018-2023, des indicateurs mesurables pour la fin 2023, notamment dans le domaine de l'immobilier (nombre d'amphithéâtres adaptés construits, nombre d'EFR disposant de bibliothèques modernes, nombre de matériels et infrastructures (salles, multimédia, vidéos, etc.) disponibles, etc.). Certaines de ces actions font l'objet d'un plan de financement annuel, bien qu'il reste très général. Le dispositif de suivi et d'évaluation de ces mesures est décrit dans ce document. Malheureusement aucune mesure de suivi de ces indicateurs n'est présentée sur la période du plan 2018-2023. Dans le programme d'action 2022-2024, certaines de ces actions liées à l'immobilier et aux infrastructures sont reprises mais avec des objectifs revus à la baisse. À nouveau, la méthodologie pour définir les objectifs finaux (nombre d'amphithéâtres nécessaires au regard du nombre d'étudiants, par exemple) n'est pas précisée et, surtout, il n'y a pas de suivi des indicateurs. La politique d'amélioration des infrastructures de l'UAC doit s'appuyer sur des indicateurs qui sont déjà bien identifiés mais d'abord sur une définition réaliste d'objectifs cibles mesurables et leur suivi annuel.

La visite a mis en évidence une université qui fonctionne à deux vitesses, avec les instituts ou structures qui bénéficient de financements externes, tels que ceux de la Banque mondiale, qui peuvent offrir à leurs étudiants de très bonnes conditions de formation, et la majeure partie des facultés pour lesquelles les conditions de formation sont dégradées (amphithéâtres trop peu nombreux, inadaptés et sous-équipés, manque de bibliothèques et d'outils numériques, accès internet non fiable). Pour limiter l'impact de cette situation sur la formation, l'UAC a mis en place un système de mutualisation des amphithéâtres et des salles de cours entre les facultés par un dispositif d'occupation en rotation, afin d'en optimiser l'utilisation.

Depuis 2021, un certain nombre d'actions visant à améliorer le patrimoine de l'UAC ont été menées dans les domaines de la formation, de la recherche et de l'administration. De même, des efforts ont été faits pour améliorer le cadre et les conditions de vie sur les campus (sécurité, hygiène, énergie, durabilité, etc.). Malgré cette volonté, le budget consacré aux investissements reste faible, il représente seulement 9,22 % des charges totales en 2023 et pour cette même année seuls 43 % des investissements prévus ont été engagés.

Comme cela est mentionné dans le récent plan d'action pour l'amélioration du classement de l'UAC, l'insuffisance d'infrastructures (laboratoires, salles de cours) est clairement identifiée comme une faiblesse et un risque pour le fonctionnement et l'attractivité de l'Université d'Abomey-Calavi. L'UAC a donc défini dans ce même rapport des objectifs stratégiques pour pallier cette situation, par exemple construire et équiper les amphithéâtres et salles de classe ou encore construire des laboratoires de recherche. La sécurisation des campus apparaît également comme un enjeu majeur pour que les équipements des amphithéâtres restent opérationnels.

<sup>4</sup> Revendication par les représentants des PATS d'un montant fixe par catégorie selon la notation et demande de gestion de la prime de rendement par l'université et non dans les entités en raison des variations non liées à une évaluation individuelle mais aux dotations des composantes en la matière.

L'UAC a récemment soumis au ministère, à sa demande, un plan de rénovation et de construction qui permettrait de répondre à ses besoins dans le domaine du patrimoine. Il a également été proposé de bénéficier de partenariats public-privé, mais ce montage financier doit encore être validé par le gouvernement.

#### En conclusion :

**L'UAC a conscience de ses faiblesses (moyens insuffisants) et de ses limites (autonomie très faible). Dans ce contexte, elle affiche une volonté de faire évoluer positivement l'université. L'organisation de l'établissement apparaît lisible et globalement bien comprise par la communauté mais se heurte à des difficultés de fonctionnement que les règles nationales et la pénurie de moyens accentuent au risque d'en fragiliser l'équilibre. Le rôle du secrétariat général au sein du Rectorat apparaît trop limité pour venir appuyer efficacement le Recteur. Des évolutions indispensables devraient être envisagées selon le comité pour développer, unifier et déployer les outils interconnectés du pilotage stratégique. Le plan de travail annuel est un exercice de priorisation courageux qui doit s'accompagner de l'évaluation des actions qui y sont inscrites pour mieux identifier ses marges et éviter la sous-exécution qui pourrait priver l'UAC de moyens.**

**L'UAC a clairement identifié ses besoins et ses objectifs en matière de politique immobilière. Elle a défini des indicateurs pertinents et elle devra les suivre annuellement. Cette stratégie ne pourra être mise en œuvre que si le plan de rénovation et de construction des infrastructures indispensables à l'amélioration des conditions de travail et de réussite des étudiants, qui a été récemment soumis au ministère soit financé par celui-ci.**

## 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.

**Tenant compte à la fois des prescriptions de l'État et des initiatives prises par la communauté pluridisciplinaire de ses enseignants-chercheurs, l'UAC poursuit la construction de son identité scientifique, au travers notamment la structuration de ses laboratoires selon un processus d'accréditation qui permet de clarifier leurs objectifs et d'augmenter leur masse critique.**

Les informations permettant de connaître et d'apprécier l'identité, les ambitions et les priorités de l'UAC en matière de recherche, restent assez générales. Cette université étant la plus importante des quatre universités publiques que compte le Bénin, il lui revient d'inscrire sa stratégie dans la Politique Nationale de la Recherche et de l'Innovation (PNRI) 2020-2030. La PNRI fixe pour ambitions « le renouveau scientifique et technologique » du pays ainsi que l'objectif de faire du Bénin « un pays de référence agro-industrielle en matière de coopération sud-sud, mais aussi une destination touristique ». Les thématiques en direction desquelles le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) donne des orientations, en lien avec d'autres ministères associés, concernent les domaines prioritaires de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, de l'environnement et des changements climatiques, de la santé, du tourisme, des TIC et de l'économie numérique, de l'énergie, des transports et de la logistique. Le Rectorat considère qu'il lui revient d'accompagner le gouvernement pour réaliser ces objectifs. Le spectre des activités scientifiques de l'UAC couvre en effet les secteurs préconisés, sans qu'ils constituent nécessairement, à ce stade de la construction de sa politique scientifique, des marqueurs spécifiques de cette université. Quant aux trois centres d'excellence qu'accueille l'UAC, dont elle considère qu'ils offrent des « opportunités de recherche »<sup>5</sup> à la communauté universitaire, leurs thématiques s'insèrent également dans ces priorités nationales. En ce sens, ils participent donc à l'émergence progressive de son identité.

La stratégie de recherche de l'UAC est coordonnée par le Vice-Rectorat en charge de la Recherche universitaire (VR-RU). Ce dernier a été désigné sur la base d'un projet qu'il a soumis aux autorités ministérielles, le Conseil scientifique de l'université étant un organe opérationnel. Néanmoins, le Plan Stratégique 2018-2023 de l'UAC comme le Programme d'action 2022-2024 ne précisent pas davantage la signature scientifique ni les thématiques et problématiques de prédilection de l'université. On ne voit pas non plus, au travers du bilan des projets de recherche financés, l'émergence de sujets scientifiques particulièrement visibles, si ce n'est peut-être au travers de certains investissements comme la réhabilitation des Jardins Botanique et zoologique Édouard Adjanohoun, la réforme de l'Herbier National du Bénin ou la part tenue par les Sciences naturelles et agronomiques (43 %) parmi les communications présentées lors de la deuxième édition des doctoriales de l'UAC.

Pour le moment, l'UAC se concentre davantage sur la montée en puissance de ses capacités de production scientifique, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, sur la base de standards internationaux. Cet objectif se

<sup>5</sup> Rapport annuel d'activité de l'université d'Abomey-Calavi, 2021, p. 50.

traduit par des actions visant à rassembler et à organiser son potentiel de recherche au sein de laboratoires, eux-mêmes rattachés aux neuf Écoles doctorales, ces dernières s'occupant des fonctions support<sup>6</sup>. Cette politique, préalable à toute chose, est en cours d'exécution depuis 2019. Elle a concerné en 2022-2023 les sessions du Conseil Scientifique, l'encadrement et les soutenances doctorales ainsi que les pratiques académiques des écoles doctorales. Un axe important de développement est le renforcement des formations sur l'éthique et l'intégrité scientifique et la lutte contre le plagiat (logiciel anti-plagiat). L'objectif est d'avoir la garantie de valoriser une recherche intègre et de qualité, qui respecte les normes dans la production des résultats. Elle a permis surtout, par fusions, de réduire de 45 % le nombre de laboratoires pour les faire passer de 118 à 65, un même laboratoire pouvant comporter plusieurs unités. Puis, selon un processus interne conduit par une commission permanente *ad hoc*, elle a accrédité pour le moment, sur la base de critères de sélection, 39 de ces laboratoires, les 26 autres étant en cours de traitement. Grâce à cette politique, l'UAC, souhaite tout à la fois renforcer la masse critique de ses laboratoires, clarifier leurs objectifs scientifiques, normaliser leur mode de fonctionnement, promouvoir les productions les plus significatives. Ses résultats peuvent être appréciés au travers des rapports scientifiques annuels produits par ces laboratoires (48 en 2023). Ils font état pour l'année 2023 de 333 articles publiés dans les différentes revues au Bénin, dans la sous-région et sur le plan international (contre 462 en 2022), soit 90 articles publiés dans des revues à facteur d'impact, 110 dans des revues indexées et 133 dans des revues à comité de lecture<sup>7</sup>. Cette politique est de mieux en mieux admise par les chercheurs qui y voient le moyen de fédérer les forces scientifiques, d'augmenter les capacités de financement et de favoriser la pluridisciplinarité. Elle reste toutefois critiquée par une partie de la communauté universitaire, tant pour ses critères de sélection, pour la compétition qu'elle implique entre les équipes, pour ses difficultés de mise en œuvre que pour les résultats qu'elle produit qui génèrent parfois un sentiment d'injustice. On note également des craintes chez une partie des chercheurs de devoir orienter leurs activités principalement vers une valorisation économique.

Les partenariats institutionnels, l'inscription dans le territoire, l'internationalisation de l'activité de recherche et les pratiques responsables ne sont pas renseignées en tant que tels dans le RAE. Cependant, des actions, dont le caractère structurant est peu clair, sont menées pour améliorer la coopération interuniversitaire et institutionnelle : accords de coopération et de mobilité nationaux et internationaux, divers accords de partenariat scientifiques et pédagogiques, programme belge d'appui institutionnel, cluster « Agriculture et développement durable », etc.

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

### **Les moyens financiers dédiés à la recherche sont insuffisants pour porter une véritable politique scientifique et le financement de la recherche est considéré par le Rectorat, à juste titre, comme un point faible de l'UAC.**

La PNRI 2020-2030 indique que les structures de recherche du pays se répartissaient de la manière suivante en 2019 : quatre établissements/universités publics pour 85 privés, 15 centres de recherche publics pour 27 privés, 14 instituts de recherche publics pour 12 privés, 149 laboratoires publics pour 36 privés, ainsi que 25 ONG. Sur un total de 367 structures recensées, 182 relèvent du secteur public, soit à peine la moitié<sup>8</sup>. Les financements de la recherche et de l'innovation, eux, sont appuyés par deux structures nationales créées en 2012, à savoir : (i) le Fonds National de la Recherche Scientifique et de l'Innovation Technologique (FNRSIT) et (ii) l'Agence Béninoise de Valorisation des Résultats de Recherche et d'Innovation Technologique (ABeVRIT) auxquelles s'ajoute le Fonds National de Développement Agricole (FNDA) créé en 2017<sup>9</sup>. L'essentiel du FNRSIT revient aux laboratoires de l'UAC.

En 2023, le budget prévisionnel alloué au Conseil scientifique de l'UAC prévoyait un montant total de 511 192 500 francs CFA, dont 78,74 % devaient être consacrés au financement des activités de recherche et de valorisation. Dans la réalité, le taux d'exécution total fut de 51 % et d'à peine 43 % pour les activités de recherche et de valorisation<sup>10</sup>.

Les entretiens ont montré que le financement de la recherche reposait sur une quote-part des frais d'inscription de master et doctorat. En effet, un prélèvement de 5 à 15 % des droits de formation revient à la recherche par le Conseil scientifique et les Écoles doctorales. Le financement de la recherche s'exprime en particulier au

<sup>6</sup> Les thématiques des Écoles doctorales exprime la surface scientifique de l'établissement : Espaces Cultures et Développement, Sciences Exactes et Application, Sciences Agronomiques et de l'Eau, Sciences Économiques et de Gestion, Sciences de la Vie et de la Terre, Sciences Juridiques Politiques et Administratives, Sciences de l'Ingénieur, Éducation Physique et Sportive Développement Humain, Sciences de la Santé.

<sup>7</sup> Statistiques de la recherche scientifique de l'UAC 2023, p. 4 et p. 19. Selon les analyses, 64 % des articles relèvent du domaine des Sciences Exactes et de l'Ingénieur, 34 % du domaine des Sciences Humaines et Sociales et 2 % du domaine des Sciences Sportives et de la Santé.

<sup>8</sup> PNRI 2020-2030, p. 16.

<sup>9</sup> PNRI 2020-2030, p. 18.

<sup>10</sup> Bilan de l'An 2 de gestion de l'équipe rectorale, p. 44.

travers du programme de Fonds Compétitifs de Recherche (PFCR), financé sur ressources propres de l'UAC. Il s'adresse aux laboratoires et vise à soutenir des recherches qui impactent le développement des sociétés, au moyen notamment d'approches interdisciplinaires. Mis en place en 2007, le programme est actuellement en instance de clôture de sa troisième phase. Dans le cadre de cette phase (PFCR-III), 16 projets ont été financés pour un montant total de 904 972 800 FCFA, de 2018 à 2021. Au terme de cette phase, l'UAC a financé 20 thèses de doctorat soutenues, 130 étudiants de niveau master et le développement de 10 innovations dont un dépôt de demande de brevet d'invention technologique. Toutefois, la pandémie de Covid-19 a grandement perturbé ce dispositif, suspendant certaines activités, réorientant certaines enveloppes et retardant des acquisitions de matériels.

L'UAC cherche aussi à développer dans certains secteurs des infrastructures et des équipements de recherche de qualité en faisant appel à des ressources publiques et privées. Elle apporte son soutien à l'organisation de manifestations scientifiques. Enfin, comme dans d'autres universités de la sous-région, l'UAC accompagne ses enseignants-chercheurs afin qu'ils soient inscrits sur les listes d'aptitude du CAMES. Cette action est particulièrement appréciée par les enseignants-chercheurs.

#### En conclusion :

**La stratégie scientifique de l'UAC, encore en construction, est partagée entre la nécessité de répondre à certains attendus fixés par le gouvernement du Bénin, l'attractivité des Centres d'Excellence et le respect du pluralisme académique. Ses efforts de structuration de ses forces scientifiques, fondés sur une démarche volontariste visant à hisser la qualité scientifique à la hauteur de standards internationaux, commencent à porter leurs fruits. Le renforcement des formations sur l'éthique et l'intégrité scientifique doit notamment être souligné. De plus, la réorganisation des laboratoires, par des fusions, et le renforcement de leur masse critique permet une politique généralement admise par la communauté malgré des craintes induites par exemple par la compétition qu'elle implique entre les équipes de recherche. Toutefois, les efforts menés par l'UAC se heurtent à l'insuffisance notoire des moyens financiers qui doivent les accompagner et au manque d'autonomie de l'université. En effet, le financement de la recherche repose principalement sur les frais d'inscription des étudiants et le taux d'exécution de son budget (51 %) reste largement insuffisant.**

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

**L'Université d'Abomey-Calavi n'a pas, à ce jour, de relations fortes et structurées avec la société et le monde socio-économique. Cependant, elle met progressivement en place une organisation et les outils nécessaires pour valoriser ses compétences auprès des partenaires économiques et renforcer l'employabilité de ses étudiants.**

L'UAC affiche la volonté de mener une politique d'innovation et de valorisation des résultats de la recherche vers le monde socio-économique. Pour cela, elle structure ses laboratoires de recherche autour de grandes thématiques, notamment celles d'intérêt pour la société en les regroupant afin qu'ils aient une taille suffisante et que leurs recherches soient visibles. L'université mène également une politique de sensibilisation et de formation dans les domaines de l'éthique, de l'intégrité scientifique et de la déontologie pour que les résultats issus des recherches soient crédibles et fiables. Elle s'appuie sur le service de la prospective, de la planification et de la valorisation de la recherche (SPPVR), sur la création récente de bureaux de transfert de technologie (BTT) coordonnés par les CEA, sur le Centre pour l'Employabilité et l'Entrepreneuriat de l'UAC (C3E) et sur la *Start-up Valley* de la fondation UAC qui affiche pour objectif d'accompagner les diplômés dans la création et le développement d'entreprises innovantes. Dans ce contexte l'UAC a bénéficié de deux financements de l'AUF : RVRI\_UAC pour valoriser les résultats de la recherche et de l'innovation produits à l'université et VaBRINOV pour accroître la production d'innovations brevetables ou de haute valeur sociale du Bénin.

L'Université d'Abomey-Calavi affiche également la volonté de s'inscrire dans les priorités économiques et politiques nationales et de répondre aux besoins de la société. Elle se positionne notamment comme un centre de référence dans le domaine de la biodiversité avec le Jardin Botanique et Zoologique Édouard Adjanohoun et l'Herbier National du Bénin. Elle a effectué plusieurs investissements significatifs dans ces structures qui sont utilisées par les scientifiques, les partenaires socio-économiques et le grand public, contribuant ainsi au rayonnement de l'université. L'UAC a également quelques activités de prestations de services pour les acteurs socio-économiques qui devraient être renforcées et participer ainsi à l'établissement de partenariats plus structurés.

Enfin, les actions de dissémination vers le grand public, telles que journées portes ouvertes ou conférences de doctorants présentant leurs travaux dans des lieux publics, sont peu, voire pas, mises en avant. Elles permettraient pourtant de faire connaître les travaux de l'UAC et leur impact pour la société et de renforcer

ainsi son image. Un projet de musée ouvert au grand public a été mentionné lors de la visite. Il s'agit d'une initiative ambitieuse qui devra être soigneusement dimensionnée (public cible, modèle économique) pour atteindre ses objectifs.

Plusieurs indicateurs ont été définis dans les plans stratégiques mais ils ne font pas toujours l'objet de valeurs cibles mesurables et le suivi annuel de ces indicateurs n'est pas fourni. Il est donc difficile d'évaluer le volume de ces activités et l'impact des actions mises en œuvre pour renforcer la politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société de l'université. Il faut noter que ces indicateurs concernent principalement les relations avec le monde socio-économique et peu le volet science pour et avec la société.

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.

**La volonté de l'UAC de mener une politique de ressources et de soutien au bénéfice de ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société est affichée mais elle ne se traduit pas, à ce jour, par des résultats concrets.**

L'UAC a bien identifié les difficultés rencontrées pour mener cette politique (manque de financement pour la recherche, manque de visibilité des résultats de la recherche, nombre réduit de partenaires socio-économiques) et les indicateurs pour suivre l'évolution des effets de cette politique. Cependant, au-delà des opportunités liées à la *Start-up Valley* et aux deux projets financés par l'AUF (RVRI\_UAC, VaBRINOV), le RAE ne présente pas d'actions concrètes à moyen et long termes pour dynamiser cette politique de ressources et de soutien à l'innovation et à la science dans la société.

Les centres d'excellence tels que le CEA-C2EA ou le CEA-SMIA arrivent à valoriser leurs compétences au bénéfice de la société. L'UAC a d'autres axes de recherche importants, tels que la biologie (biodiversité, biochimie, agronomie, santé, etc.), qui pourront être mis en visibilité grâce à la restructuration des laboratoires. Il s'agit de thématiques d'intérêt pour le Bénin qui pourraient également être valorisées au travers de partenariats structurants et potentiellement générateurs de ressources. Les bureaux de transfert de technologie devraient également les accompagner.

Les actions de valorisation des compétences des laboratoires de recherche restent encore trop limitées et doivent aller au-delà de l'organisation annuelle du salon de l'emploi et du salon de l'innovation. Le Centre pour l'Employabilité et l'Entrepreneuriat de l'UAC (C3E) se focalise sur l'accompagnement des étudiants vers un emploi et la *Start-up Valley* fonctionne plus comme un incubateur pour accompagner les étudiants dans leur projet de création d'entreprise. Ce fonctionnement actuel de la *Start-up Valley*, qui propose un accompagnement personnalisé aux étudiants entrepreneurs, n'aura cependant qu'un impact limité sur l'employabilité de l'ensemble des diplômés de l'UAC. Il n'y a pas, à ce jour, de cartographie des compétences et des innovations des laboratoires qui permettrait de les valoriser auprès du monde socio-économique. Il serait important que les bureaux de transfert de technologie remplissent cette mission. La gouvernance de l'université n'a pas de vision globale des relations entre ses laboratoires et les partenaires socio-économiques. Elles sont initiées par les unités de recherche et les flux financiers gérées par les facultés. Il faut que l'université ait cette vision pour mettre en œuvre de manière efficace sa stratégie de valorisation de ces compétences.

L'organisation et le positionnement de l'UAC à l'égard de ses relations avec le monde socio-économique reste encore à préciser. Les structures sont créées (C3E, *Start-up Valley*, BTT, SPPVR) et semblent avoir un périmètre de compétences bien défini. Cependant, leurs interactions mutuelles ne sont pas claires et le lien avec les laboratoires n'apparaît pas dans cette organisation. Les partenaires de l'UAC que sont la *Start-up Valley* et les écoles privées se positionnent comme les partenaires privilégiés du monde socio-économique. Il est important pour l'UAC, qui génère la connaissance au travers de ses laboratoires et forme la majorité des diplômés, de garder un lien direct avec les partenaires socio-économiques.

#### En conclusion :

**L'Université d'Abomey-Calavi évolue dans un écosystème de l'innovation complexe lié à des facteurs externes, tels que la situation économique du pays et son faible tissu industriel, mais également à des facteurs internes, tels que la multiplicité des acteurs et le manque de pilotage de la stratégie de valorisation des compétences de l'université. Consciente de cette situation, l'UAC a mis en place une stratégie pour renforcer le potentiel de ses laboratoires de recherche et leur visibilité. Elle crée des bureaux de transfert de technologie pour valoriser les résultats des CEA et cette initiative devra être étendue à d'autres laboratoires. Ces évolutions très positives devront s'accompagner de la mise en place de partenariats structurants entre la gouvernance de l'université**



et les principaux acteurs socio-économiques. Il est en effet important que l'UAC, qui a le plus fort potentiel recherche du pays et fournit la majorité des diplômés, soit le principal interlocuteur de ces partenaires. Les actions de dissémination vers le grand public sont encore beaucoup trop limitées.

Enfin, l'évolution de la stratégie de l'Université d'Abomey-Calavi pour renforcer sa politique d'innovation au service du monde socio-économique est très positive et doit se poursuivre. En revanche, la politique de médiation scientifique et culturelle, quasiment inexistante, doit être mise en place.

## 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'Université d'Abomey-Calavi porte sa politique et son offre de formation en cohérence avec les orientations nationales pour accompagner le développement économique du Bénin.**

L'UAC affiche l'ambition d'être une université autonome et ouverte sur le monde avec l'objectif de former des diplômés de qualité adaptés aux besoins du Bénin, capables d'entreprendre pour la résolution des problèmes de développement national et la création de valeur ajoutée pour le pays. Cet objectif est en ligne avec la nouvelle stratégie en 2021 du gouvernement béninois pour le développement de l'enseignement supérieur considérant l'investissement dans le capital humain comme une condition nécessaire pour garantir la durabilité de la Nation. L'UAC définit sa politique de formation dans son plan stratégique et son programme triennal. Elle inscrit sa définition à partir des thématiques prioritaires nationales : santé, agronomie, énergie et tourisme. Les formations sont réglementées par des arrêtés rectoraux ou ministériels. Cependant, toute évolution dans l'administration ou la structure des offres pédagogiques doit être validée par le ministère de tutelle. Cette procédure peut générer un délai important et constituer un frein pour l'UAC à développer sa politique de formation.

La gouvernance de l'UAC est structurée en cohérence avec sa politique et sa stratégie en termes de formation. Les instances décisionnaires pour les formations sont le comité de direction (CODIR), le conseil pédagogique et le conseil scientifique du rectorat. Le vice-rectorat chargé des affaires académiques met en œuvre la stratégie générale de formation, en interaction avec les autres vice-rectorats. Il doit s'assurer de l'adéquation de toutes les offres de formation avec les normes du REESAO et du CAMES. Le gouvernement suit avec attention certaines expérimentations « pilotes » de l'UAC en termes d'évolution des pratiques afin d'étudier leur faisabilité à l'échelle nationale.

La disproportion observée entre les étudiants inscrits en licence et ceux inscrits en master ou doctorat peut être expliquée par des frais d'inscription très importants en master et doctorat ainsi que par une politique de bourses nationales uniquement pour les étudiants de licence, dans un contexte économique national contraignant. De plus, les diplômés de niveau licence constituent le principal vivier de professionnels en appui au développement économique du pays. Malgré les contraintes financières et administratives de l'université, le comité recommande l'adoption d'une politique incitative au sein de l'UAC en termes de bourses d'études pour poursuivre en master et doctorat qui permettrait d'augmenter la proportion de diplômés de licence en poursuites d'études. Étant donné l'arrêt du recrutement d'enseignants-chercheurs depuis six ans, cette disproportion génère un ratio étudiants/enseignants très important au niveau licence, en moyenne de 73/1, pouvant aller jusqu'à 400/1 dans certaines formations de licence, ceci malgré le recrutement de vacataires. Avec une infrastructure insuffisante et parfois inadaptée en termes d'amphithéâtres, de salles de cours et de salles de TP, l'apprentissage des étudiants au quotidien est fortement impacté, avec une diplomation en moyenne cinq ans après le baccalauréat. Malgré ces difficultés structurelles, économiques et organisationnelles, les étudiants sont fiers d'étudier à l'UAC car elle jouit d'une renommée nationale.

### **L'UAC a entrepris une restructuration d'une grande partie de ses formations dans une cohérence entre cycles avec le système LMD et a revisité sa formation au sein de chaque cycle afin d'éviter des doublons entre plusieurs entités dans le contexte d'une structuration d'enseignement multi-entités et d'assurer un continuum entre les niveaux de formations.**

La structuration LMD a permis de réduire le nombre d'unités de formation qui produisait des programmes de formations très denses. Cette stratégie politique, en évolution depuis plusieurs années et non encore stabilisée, bénéficie de la forte implication, de la capacité d'adaptation des équipes pédagogiques et du sentiment d'appartenance à leur université, malgré un contexte financier difficile et des infrastructures vétustes ou sous-dimensionnées et sous-équipées.

La pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité sont construites entre les EFR, à travers la mutualisation des enseignants chercheurs pour certaines formations (par exemple, entre les domaines de l'agronomie et les sciences technologiques et l'école polytechnique). Cette offre pluridisciplinaire a généré la mutualisation de certains laboratoires pédagogiques et la création d'instituts spécifiques, comme l'Institut National de l'eau, impliquant trois EFR. La pluridisciplinarité est formellement déclinée dans la formation doctorale par deux Écoles Doctorales pluridisciplinaires intitulées « espaces, cultures et développement » et « éducation physique, sport et développement humain ». Dans le programme triennal, l'UAC se définit comme une « université de référence internationale en matière de formation, de recherche et d'expertise adaptée aux besoins de développement durable du Bénin et des nations ». Cependant l'intégration des enjeux du développement durable dans les formations n'est pas effective.

Enfin, depuis sa création, l'UAC forme les futurs enseignants-chercheurs de l'UAC et des autres universités nationales. Afin de dynamiser son rayonnement académique au-delà de son apport pour la communauté académique nationale, l'UAC souhaite promouvoir une coopération interuniversitaire et institutionnelle. Ces coopérations se construisent au niveau des EFR, avec des accords spécifiques, à l'initiative d'enseignants-chercheurs. Des protocoles d'accord et des conventions sont signés avec des universités publiques et centres de recherche (CREC, CBRSI, INRAB), des établissements privés d'enseignement supérieur, des collectivités locales (communes d'Abomey-Calavi, de Dangbo et de Sakété), des structures publiques, parapubliques (ORTB) et des structures privées (CI-Calavi, Be The Best, UBA). Actuellement, les actions de coopération ne concernent pas les offres de formation mais des projets de recherche avec la construction de thèses en cotutelle ou codirection. Cela peut s'expliquer par la multidisciplinarité des formations de l'UAC. Cependant, il est difficile d'évaluer le caractère structurant de ces coopérations : une stratégie claire et une coordination des partenariats académiques et des liens avec le monde socio-professionnel au niveau du rectorat serait bénéfique à une meilleure adaptation des formations aux enjeux nationaux, à une meilleure employabilité des diplômés et au rayonnement général de l'université.

#### **L'UAC ne dispose pas encore d'une stratégie internationale élaborée qui résulterait de partenariats structurants.**

L'absence de stratégie internationale définie à partir des besoins pour la formation ne permet pas à l'UAC d'atteindre les niveaux de classement internationaux et parmi les universités d'Afrique, en raison de ressources insuffisantes (humaines, financières et matérielles). Au niveau de la coopération Sud-Sud, les domaines privilégiés sont l'agriculture, le climat et le développement durable de l'Afrique. L'UAC dispose d'une politique incitative pour renforcer les compétences des enseignants-chercheurs, des personnels administratifs et des étudiants, en développant des partenariats internationaux<sup>11</sup> mais qui est à ce jour peu effective. La signature d'accords dans le cadre de Erasmus+ *Key action* financée par l'Union européenne offre aux personnels et étudiants des mobilités internationales par appels à candidature. Cependant, seules 90 mobilités entrantes et sortantes des étudiants et du personnel académique ont eu lieu en 2022.

Cette politique à l'international bénéficie en réalité davantage à la recherche qu'aux formations. Bien que l'UAC ait signé avec des universités étrangères différents accords de coopération et des mémorandum d'entente, la coopération internationale génère principalement des conventions de cotutelle et de codirection de thèse et de master, ainsi que des mobilités construites essentiellement au travers des entités et des enseignants-chercheurs.

#### **La formation à et par la recherche est essentiellement mise en œuvre aux niveaux master de recherche et doctorat. En ce sens, l'établissement met en place une coordination et une harmonisation des pratiques de formation, d'accompagnement et d'encadrement des doctorants en vue de leur réussite et de leur insertion professionnelle.**

La quasi-totalité des formations de licence est constituée de licences professionnelles. Selon les domaines, les étudiants de licence disposent d'enseignements pratiques dans les laboratoires pédagogiques, implantés dans les EFR. Les masters de recherche, qui représentent environ un quart des formations de master, forment à et par la recherche au travers d'enseignements théoriques et de stages dans un laboratoire académique (un semestre). Le conseil scientifique (constitué de neuf comités scientifiques sectoriels en lien avec les thématiques des neuf écoles doctorales) assiste les écoles doctorales dans la recherche de partenariat et de financement. Une harmonisation entre écoles doctorales en termes de crédits (CECT, crédits d'évaluation capitalisables et transférables) est en cours.

Les écoles doctorales ont la responsabilité des formations de master de recherche, ce qui devrait aider à l'articulation entre les masters et les doctorats autant au niveau des domaines thématiques que des pratiques

<sup>11</sup> *Africa Research Excellence Fund Research Development, Erasmus+ Capacity Building in Higher Education, Programme Erasmus+ Key 10, UNESCO, The World Vegetable Center, Partenariat avec l'Enseignement supérieur Africain (PEA) de l'Agence nationale de la Recherche (ANR) française.*

de la recherche. Cependant, cette structuration récente ne dispose pas de moyens supplémentaires pour cette nouvelle mission, ce qui pourrait compromettre l'efficacité de cette nouvelle structuration. Chaque école doctorale met en œuvre les pratiques de formation des doctorants. Elle dispose d'un conseil des études doctorales et d'une commission qui s'assurent du bon accueil des doctorants dans le laboratoire. Chaque doctorant est suivi annuellement par un comité d'encadrement de thèse, qui définit les formations théoriques à suivre au regard de la thématique et accompagne le doctorant. Les conditions de soutenance des thèses sont définies par le rectorat, incluant la publication d'au moins un article de la thèse dans une revue à comité de lecture ou indexée et avec abstract à l'exception des thèses sous contrat avec protection particulière. Le taux d'encadrement des doctorants est défini par une note de service avec un maximum de cinq doctorants encadrés par un enseignant-chercheur (trois en direction unique et deux en cotutelle ou codirection). La formation doctorale est assurée essentiellement par les enseignants-chercheurs, l'université ayant en son sein uniquement une vingtaine de chercheurs. Les encadrants sont responsables des bonnes conditions de travail des doctorants. Néanmoins, tous les doctorants ne sont pas financés durant leurs trois ans de recherche mais le laboratoire doit leur donner l'accès aux équipements scientifiques et la possibilité de valoriser leur travail sous forme d'article ou de conférence.

Tous les étudiants de master et les doctorants suivent une formation obligatoire à l'intégrité scientifique et à l'éthique. Des formations dans les domaines du leadership et des compétences transverses sont proposées aux doctorants qui peuvent aussi bénéficier de sensibilisation et formation à l'entrepreneuriat au sein du Centre pour l'Employabilité et l'Entrepreneuriat des Étudiants (C3E), et d'accompagnement à la création de start-up au sein de la *Start-up Valley*, gérée par la fondation de l'UAC.

**La politique documentaire de l'UAC est peu développée par manque de moyens et de coordination entre entités de l'UAC.**

L'UAC dispose d'une bibliothèque centrale et certaines facultés disposent de leur propre bibliothèque, qui est accessible aux étudiants pour leurs recherches. Cependant, il n'existe pas d'interaction entre les bibliothèques des entités pour accompagner les étudiants dans les domaines pluridisciplinaires. Les ressources en ligne sont peu nombreuses et la connexion internet n'est pas toujours assurée.

**L'UAC met en œuvre de façon insuffisante des interactions avec le monde socio-professionnel et les organisations professionnelles pour améliorer la professionnalisation de ses formations.**

Les liens avec le monde socio-professionnel se tissent au cas par cas, au niveau des EFR, essentiellement par les stages mais aussi des projets de recherche. Actuellement, l'UAC s'appuie sur un guide d'orientation universitaire produit par le MESRS, disponible sur le site internet de l'UAC. Il indique les débouchés possibles pour chacune des formations au Bénin<sup>12</sup>. L'UAC indique la création future d'un référentiel d'insertion professionnelle de l'UAC et d'une formation des enseignants-chercheurs pour une meilleure préparation à l'insertion professionnelle. De plus, aucune statistique sur l'insertion professionnelle n'existe au niveau de l'UAC ; ainsi, le devenir des diplômés ne peut être analysé pour mettre en perspective une évolution des offres de formation traduisant les besoins du marché.

Au sein du vice-rectorat chargé des affaires académiques, le Centre de Pédagogie Universitaire et d'Assurance Qualité (CPUAQ) accompagne les équipes pédagogiques pour la création des formations professionnelles (99 % des licences et 75 % des masters) par des ateliers avec les entreprises pour une analyse préparatoire du métier et des besoins du marché du travail, ce qui permet de définir des référentiels de compétences. En ce qui concerne les masters de recherche, l'approche est initiée par les liens entre les laboratoires de recherche et la formation dans ce domaine. Le comité encourage ce travail d'accompagnement des équipes pédagogiques pour professionnaliser les formations et recommande qu'il soit étendu aux formations existantes.

Au-delà de ces actions, l'UAC mériterait de développer des partenariats stratégiques avec les acteurs socio-économiques et publics pour identifier le type de formations nécessaires à l'accompagnement du développement socio-économique du Bénin, pour professionnaliser ses formations et faciliter l'insertion des diplômés sur le marché de l'emploi. En particulier, l'UAC bénéficierait d'une interaction structurante avec ses alumni. Actuellement, des échanges entre alumni n'existent qu'au niveau de chaque entité indépendamment, et essentiellement au niveau d'une même promotion. L'UAC devrait œuvrer pour fédérer une association d'alumni. Pour avancer dans ce travail indispensable, l'UAC devrait augmenter le nombre de personnels dédiés à ces actions, au sein du C3E et des entités, et insuffler une culture de l'étude de l'insertion professionnelle auprès de sa communauté.

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

<sup>12</sup> [https://uac.bj/wpcontent/uploads/2019/01/Guide\\_orientation\\_filiere\\_de\\_formation\\_MESRS-2017vf14.02.2017.pdf](https://uac.bj/wpcontent/uploads/2019/01/Guide_orientation_filiere_de_formation_MESRS-2017vf14.02.2017.pdf)



**L'UAC assure une organisation pédagogique des formations structurée au sein du vice-rectorat chargé des affaires académiques et déclinée dans chaque EFR. L'approche par compétences est effectivement développée par le CPUAQ et devrait être mise en œuvre pour les formations déjà existantes afin d'accroître leur adéquation avec les besoins du marché du travail. L'UAC n'est pas encore en mesure de fournir de bilan qualitatif et quantitatif des contenus et modalités pédagogiques des formations, qui sont enseignées avec des formats pédagogiques classiques. Enfin, elle propose une formation continue peu structurée et sans stratégie affichée.**

Le vice-rectorat chargé des affaires académiques est structuré en deux services de scolarité pour les niveaux de formation licence et master/doctorat, des services de programmation et de statistique, ainsi que de services transversaux. Le Service des Études et Orientation Universitaire (SEOU) est en charge des études, de l'orientation universitaire, de l'offre de formation et de l'écoute et aide à la réussite, mais les moyens logistiques et financiers sont insuffisants pour assurer son bon fonctionnement. Le Comité Universitaire de Validation des Offres de Formation (CUVOF) et la Commission Permanente des Experts chargés des Études du Troisième Cycle sont les organes de validation des offres de formation de licence et master professionnels, et de formations de doctorat, respectivement, devant intégrer l'étude de la complémentarité entre les cycles de formation. Cette organisation en deux services ne permet pas actuellement de coordonner tous les niveaux de formation, en termes de redondances entre formations mais aussi de multiplicité et disparité des pratiques entre entités de formation de l'UAC. L'UAC en est consciente et envisage de regrouper ces deux services.

Le Collège des Écoles Doctorales gère l'harmonisation des pratiques dans les Écoles Doctorales : la Charte de thèse, le règlement pédagogique des Écoles doctorales, les conditions d'autorisation de soutenance de thèse. Le Centre de Pédagogie Universitaire et d'Assurance Qualité (CPUAQ), lui, est en charge de l'assurance qualité, la formation initiale aux nouveaux enseignants, la formation continue des enseignants, les offres de formation, l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants, les évaluations, les TICE et *e-learning*. L'approche par compétences est initiée et développée par le CPUAQ pour la création de toute nouvelle formation. Elle devrait toutefois être étendue aux formations existantes. Le Service de Suivi des Programmes de Formation (SSPF) est en charge de l'exécution effective et de la qualité pédagogique des offres de formations dans toutes les EFR. Faute de moyens et de compétences dédiés, l'UAC envisage de le rattacher au CPUAQ. Le comité salue cette initiative qui devrait, en outre, aider l'UAC au développement d'un dispositif complet et structuré au service de la qualité pédagogique.

L'UAC a défini des indicateurs pour la mise en œuvre des TIC dans sa fonction d'enseignement et d'apprentissage comme instrument de résolution des problèmes d'infrastructures pédagogiques et offrir de nouveaux cadres d'apprentissage des activités académiques aux apprenants. Cependant cet objectif est confronté à des infrastructures contraintes, une connexion peu stable et une formation des enseignants insuffisante.

Bien qu'existant, le centre d'interprétariat et de promotion des langues étrangères ne présente pas de dispositif spécifique de préparation à la mobilité. Des cours de langues sont obligatoires en licence, avec un centre d'interprétariat et de promotion des langues étrangères présent sur le campus. L'UAC a défini des indicateurs pour renforcer la capacité opérationnelle de ce centre. Il ne présente toutefois aucun dispositif pédagogique spécifique. Ce point d'amélioration pourrait pourtant aider à augmenter le nombre de mobilités entrantes et sortantes et accroître le rayonnement de l'UAC au niveau régional et international.

La formation continue est essentiellement réalisée au travers des interactions des EFR avec les communes, sans stratégie affichée au niveau de l'institution. Le site web de l'UAC ne présente que partiellement la liste de ces formations continues<sup>13</sup>, ce qui peut être un frein à leur diffusion et leur impact au niveau national. De plus, une stratégie claire et structurée au niveau de l'UAC en termes de formation continue pourrait accroître leur attractivité, leur reconnaissance et un apport financier pour l'UAC. Pour l'année 2022-2023, le nombre d'inscrits dans les formations continues de master de l'UAC dans les entités ENAM et INE sont de 437. On compte en licence 2582 inscriptions en formation continue.

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'UAC ne dispose pas d'un outil d'information et de communication propre sur son offre de formation. Elle suit l'évolution des taux de réussite sans pour autant opérationnaliser les mesures liées à ces derniers. Enfin, elle n'est actuellement pas en mesure d'analyser la qualité de l'insertion professionnelle, n'ayant pas encore développé d'outil de suivi ni de lien structuré avec les alumni.**

<sup>13</sup> <https://uac.bj/formation/offre-de-formation/formation-continue/> (visité le 9 juin 2024)

Pour communiquer sur son offre de formation, l'UAC s'appuie sur le guide d'orientation national, fourni par le gouvernement, sur les filières de formation disponibles dans les écoles et institutions d'enseignement supérieur en République du Bénin. Le Service des Études et de l'Orientation Universitaire (SEOU) organise des sessions d'orientation à l'intention des nouveaux bacheliers, en collaboration avec le Ministère de tutelle et des journées portes ouvertes sont organisées dans les EFR de l'UAC, qui mettent à disposition des plaquettes et le guide d'orientation. L'attractivité des formations de l'UAC est étudiée par la Commission Universitaire d'Orientation (CUO) à l'aide des données statistiques produites par le Service de la Statistique. Cependant l'impact sur l'évolution des formations n'est pas évalué. S'agissant des étudiants internationaux, 1 350 étudiants étrangers étaient inscrits à l'UAC lors de l'année universitaire 2022-2023, ce qui correspond à 2,1 % de l'effectif total des étudiants inscrits<sup>14</sup>. Ces étudiants sont très majoritairement issus des pays d'Afrique Subsaharienne, notamment le Niger, le Togo et le Cameroun. Particulièrement faible, le taux d'étudiants étrangers demeure relativement stable sur la période de l'évaluation.

Les taux de réussite sont estimés à 60 % au niveau licence avec un nombre d'années de formation de cinq ans en moyenne et de 94 % (2021 - 2022) en master. Il est créé au SEOU une division « écoute et aide à la réussite ». D'après le RAE, les moyens logistiques et financiers sont insuffisants pour assurer son bon fonctionnement. Aucun processus d'analyse d'impact n'a été produit.

Afin de prendre en compte la continuelle évolution du marché du travail, l'UAC a lancé une réforme des offres de formation au regard des normes du REESAO. Elle a récemment créé le C3E ainsi que la fondation *Start-up Valley* pour accompagner et promouvoir l'insertion socio-économique et professionnelle des diplômés de l'UAC par l'auto-emploi, à travers des incubateurs et le volontariat. Comme indiqué plus haut, aucune statistique sur l'insertion professionnelle n'est produite et le C3E est au niveau expérimental par manque de ressources humaines. Il est à noter, que, selon le RAE, les diplômés de l'UAC sont parmi les plus considérés aux concours de recrutement dans la fonction publique.

#### En conclusion :

**L'Université d'Abomey-Calavi porte une politique en matière d'offre de formation cohérente avec les orientations nationales pour accompagner le développement économique du pays. Suite à une nouvelle politique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, sa capacité à mettre en œuvre son plan stratégique est fortement restreinte autant au niveau décisionnel que structurel. Son offre de formation très diversifiée s'est alignée récemment au système LMD, mais reste, en termes de nombre d'étudiants, très focalisée sur le niveau licence (89 %), essentiellement professionnelle. Cela peut être expliqué par des frais d'inscription raisonnables en licence, très élevés en master et doctorat, une politique de bourses nationales uniquement au niveau licence et des contextes économique et de marché du travail contraints. Cependant, l'UAC est encouragée à développer une politique incitative pour la poursuite d'études dans les thématiques prioritaires nationales, malgré ses contraintes financières. L'organisation pédagogique est bien structurée, avec un soutien financier et humain parfois insuffisant. Alors que l'approche par compétences a été initiée pour la création de nouvelles formations, elle devrait être étendue aux formations existantes et l'évaluation des enseignements, encore inexistante, devrait accompagner ce processus d'amélioration continue. L'UAC n'est de dispose pas encore de données pour analyser quantitativement et qualitativement l'insertion professionnelle de ses diplômés, et est fortement encouragée à développer cette analyse rapidement pour compléter ce processus. Enfin, l'UAC met en œuvre de façon insuffisante des interactions avec le monde socio-professionnel, les organisations professionnelles et ses alumni et mériterait de développer des partenariats stratégiques pour améliorer la professionnalisation de ses formations et faciliter l'insertion des diplômés sur le marché de l'emploi. La stratégie nationale et internationale de coopération académique, essentiellement construite au niveau des EFR, est peu élaborée au niveau de la gouvernance, pour viser des partenariats structurants, définis à partir de ses besoins pour la formation et la recherche. Ainsi, les accords actuels ne bénéficient qu'à la construction de conventions de cotutelles de doctorat et, à la marge, au développement de compétences des enseignants-chercheurs.**

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.

**Bien que l'UAC suive l'évolution de son offre de formation, elle ne dispose pas de ressources humaines suffisantes pour mettre en place une véritable démarche d'amélioration continue.**

La politique de ressources humaines de l'UAC, contrainte par un manque de moyens et par des décisions de recrutement ne relevant pas de ses compétences, n'a pas la capacité de prendre en compte les besoins des formations. Des journées pédagogiques sont régulièrement organisées par les UFR avec l'appui du CPUAQ pour

<sup>14</sup> Annuaire statistique 2022-2023, p. 2-3.

permettre l'actualisation des offres de formation ou pour accompagner l'évolution des pratiques pédagogiques. À ce titre, une formation a été assurée en 2021 auprès des enseignants de l'EPAC sur l'élaboration du manuel des TP et une formation pédagogique a été réalisée au profit des enseignants de l'INE, financée par la Banque Mondiale (C2EA/INE). S'appuyant sur le CPUAQ, l'UAC a mis en place une organisation qui permet de faire évoluer l'offre de formation. Il est à noter que formellement depuis 2021, la charge de l'évaluation est du ressort d'un organe national du contrôle et de l'éthique dans l'Enseignement supérieur dénommé Délégation au Contrôle et à l'Éthique dans l'Enseignement supérieur rattachée au Président du Conseil national de l'Éducation. Cette nouvelle instance a notamment pour rôle d'assurer le contrôle des enseignements et l'évaluation des enseignants du Supérieur et de veiller à la mise en œuvre et à la qualité des enseignements, y compris les enseignements en ligne, puis d'en assurer le suivi et l'évaluation. L'articulation entre les prérogatives de cette instance et les actions menées par le CPUAQ mériterait d'être explicitement définie.

L'établissement suit le coût de ses formations à travers le plan de travail annuel et a revu son offre pour limiter les doublons. Cependant, la conjugaison de l'évolution positive des effectifs et du faible niveau des ressources apportées par le MESRS limite la maîtrise de la soutenabilité de l'offre de formation. Les degrés de subsidiarité dans le pilotage de la formation entre le Rectorat et les EFR sont bien définis.

L'évaluation des enseignements par les étudiants, bien qu'elle fasse partie des objectifs stratégiques de l'UAC n'est pas développée. Cette évaluation est nécessaire à toute évolution des formations vers une insertion professionnelle optimale des diplômés.

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

**Malgré des obstacles financiers et organisationnels entravant sa capacité d'action, l'UAC encourage l'engagement étudiant et dispose d'une politique particulièrement structurée en matière de parité et d'inclusion. Toutefois, les étudiants ne sont pas suffisamment impliqués dans la gouvernance de l'université.**

En matière de vie étudiante et de vie de campus, la COUS assure notamment la gestion quotidienne du transport, de l'hébergement et de la restauration. Autrefois rattaché au Rectorat de l'UAC, le COUS constitue désormais une direction du MESRS. Même s'il ressort des entretiens que l'équipe rectorale dispose de relations avec la direction du COUS, le rattachement du COUS au MESRS et l'absence de représentation du COUS dans les instances de l'université tend à altérer la gestion quotidienne de la vie étudiante. L'UAC reconnaît par ailleurs une « cohabitation institutionnelle difficile » avec le COUS. Dans le cadre de sa politique d'amélioration des conditions de vie et d'études, l'UAC dispose d'un SEOU comportant quatre divisions (la division Étude, la division Orientation Universitaire, la division Offre de Formation et la division Écoute et Aide à la Réussite). Créée récemment (en 2023, alors que le SEOU est né en 2017), la Division Écoute et Aide à la Réussite vise notamment à structurer les dispositifs d'aide et d'accompagnement au sein de EFR, à accompagner les étudiants dans leur désir d'orientation ainsi qu'à fournir un soutien « psychopédagogique » aux étudiants. Si cette création témoigne de la prise en compte des enjeux de vie et de réussite étudiantes, les objectifs assignés à la Division Écoute et Aide à la Réussite semblent difficilement atteignables au vu du manque de moyens RH et financiers. Par exemple, l'inexistence d'un dispositif de réorientation des étudiants ou encore d'une base d'harmonisation des UE en vue de l'élaboration de passerelles entre les différentes offres de formation ne permet pas de lutter efficacement contre les situations d'échec.

Dans son organisation, l'UAC prévoit la représentation des étudiants au sein de différentes instances telles que le Comité de Direction des UFR et de l'université ainsi que le Conseil d'Administration. Cependant, cette représentation n'est pas effective dans la mesure où les représentants étudiants ne sont pas associés à la tenue de ces réunions. La présence systématique de représentants étudiants, indispensable au fonctionnement démocratique de l'établissement, favoriserait la détection des besoins et la discussion de solutions au regard des problématiques concrètes liées à la vie étudiante et la vie de campus (restauration, hébergement, transport, etc.). Les entretiens ont toutefois permis de montrer qu'il existe un système de représentation efficace à l'échelle des entités (facultés, instituts et écoles) et du Rectorat. À l'UAC, les étudiants sont représentés au sein d'un Bureau d'union d'entité (BUE). Cette instance d'échange permet aux représentants élus de porter les problématiques quotidiennes relatives aux conditions d'études auprès de la gouvernance des entités.

S'agissant de l'accueil des étudiants internationaux (hors mobilités), l'UAC ne développe pas de politique spécifique vis-à-vis des étudiants internationaux. Les efforts de l'université en vue d'attirer les étudiants de la sous-région, notamment symbolisés par la décision d'appliquer, aux étudiants issus des pays de l'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest, des droits d'inscription similaires à ceux dont bénéficient les étudiants béninois peuvent être soulignés. Cependant, cela n'a pas significativement augmenté le nombre

d'inscriptions d'étudiants issus de ces pays. De la même manière, l'inexistence d'une politique d'accueil et de dépôt des dossiers de demande d'inscription en ligne pour les étudiants étrangers et de dispositif formel de découverte des services (restauration, hébergement, transport, etc.) tend à compromettre les objectifs d'attractivité et de rayonnement international de l'université.

Dans la perspective d'encourager l'engagement étudiant, l'UAC abrite des groupes musicaux, artistiques et folkloriques, des organes de presse écrite ainsi qu'une chaîne de radio gérés par les étudiants. De plus, les campus de l'UAC disposent de plusieurs structures et infrastructures sportives permettant aux étudiants une pratique sportive, notamment dans le cadre de compétitions nationales et internationales. Les entretiens montrent cependant que la valorisation de cet engagement demeure inégale au sein de l'université. Tandis que certaines entités ont systématisé un système d'UE libre permettant aux étudiants de valoriser leur engagement dans le cadre de leur scolarité, d'autres entités ne s'inscrivent pas dans cette dynamique de valorisation de l'engagement.

L'objectif de renforcer la lutte contre les violences fondées sur le genre et le harcèlement sexuel<sup>15</sup> et la création de l'Observatoire Genre en 2017 témoignent d'une prise en compte des enjeux liés à la réduction des discriminations relatives au genre à l'échelle de l'université. L'Observatoire genre vise notamment à sensibiliser la communauté universitaire au sujet des violences fondées sur le genre. Les entretiens témoignent d'une sensibilisation particulièrement efficace à destination des étudiants. De plus, un système de remontée des cas de violences sexistes et sexuelles, s'appuyant sur l'existence de points focaux, de lignes vertes, de boîtes aux plaintes, permet aux étudiants de l'université de disposer d'une écoute et d'un soutien. Dans son PTA 2024, l'UAC dédie spécifiquement un budget à l'objectif d'intégrer les enjeux liés au genre dans les activités menées à l'université. En matière d'inclusion, la création du Centre de Recherche et d'Accompagnement Pédagogique des Étudiants Handicapés (CRAPEH) constitue un exemple tout à fait louable de cette prise en compte. Créé en 2015, le CRAPEH vise à sensibiliser la communauté universitaire sur la question du handicap ainsi qu'à faciliter la scolarité des étudiants en situation de handicap, en collaboration avec les autres services de l'université. Dans cette perspective, le CRAPEH est impliqué dans la délivrance du statut d'étudiant handicapé qui permet un aménagement de la scolarité pour les bénéficiaires du statut. Le RAE témoigne cependant que « les activités [du CRAPEH] ne sont pas encore à la hauteur des attentes »<sup>16</sup>. À titre d'exemple, en matière d'accessibilité, certaines infrastructures, telles que les bibliothèques, ne disposent pas d'équipements dédiés à l'accueil des étudiants en situation de handicap.

**Tandis que l'attribution de bourses est régulée à l'échelle nationale sous l'égide du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique du Bénin, les étudiants de l'université peuvent bénéficier de bourses attribuées par les partenaires de l'université.**

Comme tous les étudiants du Bénin, les étudiants inscrits à l'UAC peuvent bénéficier de bourses. Les quotas de bourses sont décidés à l'échelle nationale par le MESRS notamment en fonction des effectifs étudiants de chaque université, du mérite scolaire et des filières prioritaires définies de manière triennale par le MESRS. Les bourses nationales sont uniquement attribuées à des étudiants inscrits en licence, les étudiants en Master et en Doctorat sont exclus de ce dispositif, ce qui aboutit à un arrêt fréquent de la scolarité après la licence dû à un manque de moyens financiers. En effet, alors que la scolarité est quasiment gratuite pour les formations de licence (notamment dans les entités à effectifs importants), des frais d'inscriptions s'appliquent en master et en doctorat. En 2022-2023, sur les 66 911 étudiants ayant validé leur inscription, 10 982 étudiants (soit 16,4 % des étudiants) ont reçu une bourse du gouvernement du Bénin, 16 220 étudiants (soit 24,2 % des étudiants) ont reçu un secours universitaire. D'autres bourses plus spécifiques peuvent être accordées, à l'image des bourses d'excellence délivrées par le gouvernement chinois depuis 2018 aux trois meilleurs étudiants de trois filières prioritaires : Administration générale et du territoire, Planification et gestion des Projets et Sciences infirmières.

#### **En conclusion :**

**Le développement de la vie étudiante et de la vie de campus de l'UAC est inégalement investi. Particulièrement proactive, l'UAC témoigne, à bien des égards, d'une prise en compte solide des enjeux d'inclusion et de luttes contre les violences sexistes et sexuelles, mettant à disposition de la communauté universitaire des informations ainsi que des outils dédiés, ce qui permet une appropriation de ces enjeux par l'ensemble de la communauté universitaire. Concernant l'implication des étudiants dans la gouvernance de l'université, l'absence de représentants étudiants au niveau stratégique, notamment dans le conseil d'administration de l'université ne permet pas une remontée efficace des besoins concrets des étudiants, alors même que des dispositifs de discussion existent à l'échelle des entités. De plus, les relations entre l'UAC et le COUS, désormais rattaché au MESRS, tendent à entraver la capacité à répondre aux besoins exprimés par les étudiants en termes de vie**

<sup>15</sup> Bilan de l'An 2 de gestion de l'équipe rectorale, p. 60.

<sup>16</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 48.

étudiante et de vie de campus (transport, logement, restauration, etc.). Enfin, l'absence de politique spécifique d'accueil des étudiants internationaux (hors mobilités) tend à contrarier les potentialités de l'université en matière de rayonnement et d'attractivité à l'international.

## VI. CONCLUSION

L'UAC a défini son positionnement local et national à travers un plan stratégique quinquennal, divisé en deux plans triennaux de développement et complété par un plan d'action. Cependant, l'expiration de ce plan en 2023 sans être à ce jour renouvelé nuit à la capacité de pilotage stratégique de l'université. Les objectifs, bien définis et associés à un plan de travail annuel, manquent d'un suivi quantitatif et qualitatif rigoureux, limitant ainsi la mise en œuvre de mesures correctives. L'UAC est par ailleurs bien intégrée dans son environnement local et national et participe à plusieurs réseaux internationaux. Néanmoins, sa politique partenariale est peu formalisée et ses accords de coopération ne sont pas suffisamment structurants.

L'UAC a conscience de ses faiblesses (moyens insuffisants) et de ses limites (autonomie très restreinte). Dans ce contexte, elle affiche une volonté de faire évoluer positivement l'université. L'organisation de l'établissement apparaît lisible et globalement bien comprise par la communauté mais se heurte à des difficultés de fonctionnement que les règles nationales et la pénurie de moyens accentuent au risque d'en fragiliser l'équilibre. Le rôle du secrétariat général au sein du Rectorat apparaît trop limité eu égard aux prérogatives qui sont les siennes. Des évolutions indispensables devraient être envisagées selon le comité pour développer, unifier et déployer les outils interconnectés du pilotage stratégique. Le plan de travail annuel est un exercice de priorisation courageux qui doit s'accompagner de l'évaluation des actions qui y sont inscrites pour mieux identifier ses marges et éviter la sous-exécution qui pourrait priver l'UAC de moyens.

L'université a clairement identifié ses besoins en matière de politique immobilière et a défini des indicateurs pertinents pour suivre cette politique annuellement. La mise en œuvre de cette stratégie, indispensable à la réussite des étudiants, dépend du financement par l'Agence pour la Construction des Infrastructures du Secteur de l'Éducation (ACISE) rattachée à la Présidence de la République.

La stratégie scientifique de l'UAC est en cours de développement, influencée par les attentes gouvernementales, l'attractivité des Centres d'Excellence et le respect du pluralisme académique. Les efforts de structuration des forces scientifiques commencent à porter leurs fruits mais sont entravés par un manque de moyens financiers et d'autonomie universitaire.

L'UAC évolue dans un écosystème d'innovation complexe, influencé par des facteurs externes (situation économique et faible tissu industriel) et internes (multiplicité des acteurs et manque de pilotage de la stratégie de valorisation). Consciente de ces défis, l'université a mis en place une stratégie pour renforcer le potentiel et la visibilité de ses laboratoires de recherche, notamment par la création de bureaux de transfert de technologies. La mise en place de partenariats structurants avec les principaux acteurs socio-économiques est cruciale pour valoriser les compétences de l'université.

Plus grande université pluridisciplinaire du Bénin, l'UAC propose une offre de formation alignée avec les orientations nationales pour soutenir le développement économique. Toutefois, la capacité de l'université à mettre en œuvre son plan stratégique est limitée par des restrictions décisionnelles et structurelles imposées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. L'offre de formation, bien que diversifiée et alignée sur le système LMD, est principalement axée sur le niveau licence qui regroupe 89 % des étudiants inscrits à l'UAC. Les frais d'inscription raisonnables en licence, élevés en master et doctorat, ainsi que la politique de bourses nationales exclusivement dédiées à la licence, expliquent cette concentration. L'organisation pédagogique est bien structurée malgré des soutiens financiers et humains parfois insuffisants. L'approche par compétences doit être étendue aux formations existantes et accompagnée d'une évaluation des enseignements pour une amélioration continue. L'UAC ne dispose pas d'analyses quantitatives et qualitatives sur l'insertion professionnelle de ses diplômés, et est encouragée à développer cette analyse rapidement.

Les interactions avec le monde socio-professionnel, les organisations professionnelles et les anciens étudiants sont insuffisantes. L'université doit développer des partenariats stratégiques pour améliorer la professionnalisation de ses formations et faciliter l'insertion des diplômés sur le marché de l'emploi. La coopération académique, principalement développée au niveau des Entités de Formation et de Recherche (EFR), manque de structure au niveau de la gouvernance pour répondre aux besoins en formation et en recherche.

Les infrastructures existantes nécessitent un soutien financier du gouvernement pour améliorer les conditions de travail et de réussite des étudiants. Le développement de la vie étudiante et de la vie de campus est inégalement investi. L'UAC montre une solide prise en compte des enjeux d'inclusion et de lutte contre les violences sexistes et sexuelles, mais l'absence de représentants étudiants siégeant effectivement au conseil d'administration limite l'expression des besoins des étudiants. Les relations tendues avec le COUS, désormais rattaché au MESRS, entravent la capacité à répondre aux besoins des étudiants en termes de transport,



logement et autres services. Enfin, l'absence de politique spécifique d'accueil des étudiants internationaux (hors mobilités) limite le rayonnement et l'attractivité de l'université à l'international.

## POINTS FORTS

- Une université pleinement inscrite dans son environnement local et national
- L'existence d'un plan stratégique décliné en plans de développement et plans d'actions associés à un plan de travail annuel permettant l'opérationnalisation budgétaire des objectifs
- Une volonté forte de renforcer la visibilité des activités de recherche (restructuration des laboratoires, formation à l'éthique et l'intégrité scientifique, préparation des enseignants-chercheurs pour les promotions au CAMES) en s'appuyant sur le modèle des centres d'excellence
- Un fort taux de succès aux appels à projets nationaux et une activité scientifique soutenue par le programme de fonds compétitifs pour développer des compétences pluridisciplinaires entre plusieurs laboratoires
- Une université pluridisciplinaire offrant des formations en cohérence avec la stratégie nationale et les enjeux socio-économiques et reconnue comme une université de référence au niveau national par sa tutelle et par ses partenaires publics et privés
- Une restructuration des formations dans le format LMD, permettant d'assurer un continuum et d'éviter des doublons, dans le contexte d'une structuration d'enseignement multi-entités
- Un développement de l'approche par compétence pour certaines formations professionnalisantes et l'existence d'un lien entre formation et recherche
- Une implication forte, une capacité d'adaptation et un sentiment fort d'appartenance à l'UAC des équipes pédagogiques et des étudiants, malgré un contexte financier difficile, des infrastructures contraintes et une organisation structurelle en forte évolution depuis plusieurs années et non encore stabilisée
- Une politique active et structurée en matière de lutte contre les violences sexistes et sexuelles et d'inclusion

## POINTS FAIBLES

- Une autonomie globale trop limitée qui nuit à la mise en place de la stratégie de l'université : faible exécution des dépenses due à l'excès de réglementation ; politiques qualité, RH, formation, recherche et innovation partiellement mises en œuvre freinées par le besoin d'un accord systématique de la tutelle ministérielle
- Un déficit en dotations financières et enseignants chercheurs, impactant négativement la formation, la recherche et la politique immobilière
- Une absence d'anticipation dans l'élaboration du nouveau plan stratégique (arrivé à échéance en 2023 et non renouvelé à ce jour) associé à un suivi quantitatif et qualitatif des indicateurs insuffisant
- Des partenariats peu formalisés et insuffisamment structurants
- Un positionnement (stratégie, animation) faible dans un écosystème de l'innovation complexe (écoles privées, *Start-up Valley*, tissu économique faible) ne permettant pas la création de liens durables avec les partenaires socio-économiques et la génération de ressources propres
- Une absence de participation effective des étudiants à la gouvernance de l'université
- Un rôle mineur du Secrétariat général dans la fonction d'assistance auprès du Recteur en matière d'administration, de coordination, et de gestion
- Une absence de stratégie et d'actions de dissémination vers le grand public
- Une absence de politique spécifique en matière d'accueil des étudiants internationaux (hors mobilités) et une faible mobilité sortante
- Une absence d'évaluation des enseignements par les étudiants, d'analyse du taux de réussite et d'évaluation de l'insertion professionnelle ainsi qu'une faible implication des partenaires socio-académiques au sein de l'UAC
- Des relations distantes avec le COUS mettant à mal la capacité d'action de l'UAC en matière de vie étudiante et de vie de campus

## RECOMMANDATIONS

- Renforcer l'autonomie décisionnelle et financière de certaines fonctions du Rectorat afin de permettre la mise en œuvre de la stratégie de l'UAC. En ce sens, la politique qualité devrait être davantage



soutenue. L'association du CPUAQ à l'élaboration d'une politique nationale de la qualité permettrait de connaître les évolutions envisagées par le MESRS et de les anticiper. Il conviendrait également de développer, unifier et déployer les outils interconnectés du pilotage stratégique.

- Augmenter les dotations financières et en enseignants-chercheurs de manière à permettre le développement de la politique de formation et de recherche en dehors des disciplines de santé et à répondre aux besoins identifiés de l'UAC en matière de patrimoine.
- Terminer au plus vite la rédaction du nouveau plan stratégique. Il conviendra d'associer à ce plan le suivi systématique des indicateurs et une mise en œuvre de mesures correctives dans l'ensemble des domaines : pilotage, formation, recherche, innovation, international.
- Définir une politique partenariale structurante en lien avec la stratégie de l'université. La définition de la stratégie partenariale portera en particulier sur les domaines de formation, de recherche et d'innovation. L'articulation entre les dimensions locale, nationale et internationale devra être intégrée à la réflexion tout comme la stratégie relative à la mobilité des étudiants, des enseignants-chercheurs et des PATS. Une actualisation régulière des partenariats est également attendue. Enfin, la centralisation des partenariats du monde socio-économique est à envisager.
- Mettre en place une stratégie pour structurer la politique d'innovation de l'UAC et développer une économie de la connaissance : centraliser le suivi des partenariats avec le monde socio-économique ; définir des objectifs et des indicateurs à moyen et long termes dans les domaines de l'innovation ; élaborer une politique d'incitation à l'endroit des enseignants-chercheurs pour collaborer avec le monde socio-économique ; élargir le périmètre des bureaux de transfert de technologie.
- Associer effectivement et systématiquement les représentants étudiants dans les instances de gouvernance de l'université afin de favoriser la remontée des besoins liés au fonctionnement quotidien de l'université et la discussion collective de solutions.
- Accroître le rôle d'assistance du secrétariat général auprès du Recteur en matière d'administration, de coordination, et de gestion afin d'aligner ces fonctions avec les obligations réglementaires nationales, en rattachant au secrétariat général des services ayant de fortes interactions entre eux : le service des affaires financières, le service de la planification et de la prospective, le service de la promotion des technologies de l'information et de la communication et le centre de gestion de l'information et de la communication. Cela permettrait d'améliorer la circulation de l'information, la coordination des actions et la montée en qualité des processus et des outils.
- Développer des actions de dissémination vers le grand public (vulgarisation scientifique, visite de laboratoires, intervention dans les écoles) pour sensibiliser la société à l'importance de la recherche universitaire et à son impact potentiel sur la société.
- Se doter d'une véritable politique d'accueil à l'égard des étudiants internationaux : journées d'intégration, guide pratique, suivi individualisé, système d'information et d'inscription centralisé, etc.
- Initier l'évaluation des enseignements par les étudiants et l'analyse des taux de réussite et d'insertion pour améliorer l'offre de formation et favoriser l'insertion professionnelle des diplômés.
- Mettre en place un partenariat structurant entre l'UAC et le COUS et établir des échanges formalisés réguliers en associant les étudiants afin d'agir collectivement et efficacement sur les problématiques de vie étudiante et de vie de campus.

## VII. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT



UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI  
MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



01 BP 526 Cotonou, Bénin  
Tél. +229 98 34 04 04  
E-mail: secretariat@uac.bj  
www.uac.bj

RECTORAT

CABINET DU RECTEUR

Abomey-Calavi, le ... 29 août 2024

N° 123 -2024/UAC/CR/SP

PROCESSUS D'ACCRÉDITATION INSTITUTIONNELLE PAR LE HAUT CONSEIL DE L'ÉVALUATION  
DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (HCÉRES)

OBSERVATIONS DE NATURE STRATÉGIQUE  
SUR LE RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE DE L'UAC PAR LE HCÉRES

Août 2024

Page 1 sur 20

## INTRODUCTION

A la faveur de l'indicateur intitulé « ILD7 » des centres d'excellence, l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) s'est engagée dans un processus d'évaluation par le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCÉRES) avec pour objectif de se faire accréditer à l'international. La mission exploratoire a eu lieu du 03 au 06 avril 2024, et a donné lieu à la Convention N°DEI\_2023\_CONV25\_AC\_RF\_Université d'Abomey-Calavi, du 23 octobre 2023.

Suite au rapport d'auto-évaluation institutionnelle (RAE), et à la visite sur site de l'établissement par les experts du HCÉRES, un rapport d'évaluation externe provisoire a été produit et soumis à nos observations.

Ledit rapport renferme des observations et recommandations qui couvrent trois domaines à savoir :

- Le pilotage stratégique et opérationnel ;
- La Politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ;
- La Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.

Le présent document qui porte sur les observations de nature stratégique synthétise les appréciations par domaine et référence, ainsi que les réponses apportées par l'UAC. L'objectif n'a été à aucun moment de remettre en cause le travail des experts sinon de le compléter en mettant davantage en lumière les efforts continus de l'UAC pour améliorer ses performances institutionnelles et renforcer ses rôles académique et scientifique. Les éléments de réponse aux appréciations du HCÉRES sont donc fournis par référence et par domaine avec une perspective de planification de la mise en œuvre des recommandations proposée en appui d'autre part.

Notre document comporte deux parties à savoir nos observations sur l'appréciation des experts et notre analyse des recommandations. La plupart des sigles et abréviations correspondent à ceux que le HCÉRES a adoptés dans son rapport.

## I- COMMENTAIRES SUR LES APPRECIATIONS DES EXPERTS

### DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

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

4



**Appréciation du HCÉRES :** le positionnement institutionnel de l'Université d'Abomey-Calavi, bien que précisé dans plusieurs documents dans l'ensemble cohérents, souffre d'un manque d'anticipation et d'articulation dans la définition de son ambition de long terme. (Page 8, Paragraphe 1).

**Réponse de l'UAC :** l'UAC a été proactive dans la définition de son ambition à long terme. En effet, au nombre des réformes entreprises au Bénin depuis 2018, il y a celle qui subordonne le démarrage de tout processus d'évaluation d'une stratégie échue et d'élaboration d'une nouvelle stratégie à l'autorisation préalable du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) et du Ministère en charge du Plan. Tenant compte de cette exigence, l'UAC a saisi les deux ministères concernés, depuis 2022. Mais l'obtention de cette autorisation a pris plus de temps que prévu et a ainsi limité l'UAC dans sa démarche. Pour juguler cette difficulté, un programme d'action triennal 2022-2024 a été conçu par l'UAC. Ayant obtenu enfin l'autorisation de la tutelle en 2024, le processus d'élaboration de la nouvelle stratégie à l'horizon 2030 est en cours (cf. courrier adressé au Ministère).

**Appréciation du HCÉRES :** Par ailleurs, la cohabitation de plusieurs plans nuit quelque peu à la définition du positionnement de l'UAC. Dès lors, il convient de veiller à renforcer l'articulation entre les plans de développement et les plans d'action. La stratégie internationale devrait d'abord être intégrée dans le plan stratégique de développement avant de donner lieu à un plan d'action. Il conviendrait également d'élaborer les plans stratégiques plus en amont pour assurer la continuité temporelle de ces derniers.

**Réponse de l'UAC :** l'articulation entre les documents de planification stratégique à long, moyen et à court termes est bien définie à l'UAC. En effet, l'UAC dispose d'une seule boussole, c'est-à-dire le plan stratégique 2014-2023. Ce plan a été révisé en 2018 (plan stratégique 2018-2023, version révisée) avec la redéfinition de plusieurs axes. Pour une meilleure implémentation et évaluation, l'équipe rectorale élue en 2018 a, sur la base du plan stratégique 2018-2023, version révisée, proposé un plan d'action opérationnel 2018-2021. En 2022, pour tenir compte des évolutions et nouveaux paradigmes au niveau de l'enseignement supérieur, avec la nomination d'une nouvelle équipe rectorale, et s'appuyant sur le plan stratégique 2018-2023, un programme d'action 2022-2024 a été élaboré. C'est dire donc que l'UAC est restée constante et cohérente sur sa stratégie définie depuis 2014 avec des mécanismes d'adaptation et de prise en compte des évolutions de son environnement. Tous les autres documents opérationnels de l'UAC s'inspirent du document de stratégie principale de l'UAC, il en est de même du plan d'action pour l'amélioration du classement de l'UAC qui a pour objectif d'étayer le positionnement international de l'UAC.

**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.

**Appréciation du HCÉRES :** Quatre objectifs, associés à des indicateurs de performance, à des cibles et à une enveloppe budgétaire dédiée, sont clairement définis dans un plan stratégique. On peut cependant regretter l'absence de suivi qui limite la capacité de pilotage de l'UAC. (Page 8, Paragraphe 2).

9

**Réponse de l'UAC :** le suivi quantitatif et qualitatif des indicateurs définis dans le plan stratégique est fait annuellement à travers les revues du plan de travail annuel consignées dans les rapports annuels 2020, 2021, 2022, 2023 du PTA (tableau de performance), les rapports de la recherche 2020 à 2023 et à travers la revue à mi-parcours du plan stratégique de l'UAC. En plus, le tableau de bord des indicateurs de l'UAC a été évalué et actualisé (cf. TBI actualisé). Actuellement une équipe de consultants est engagée pour l'évaluation du plan stratégique 2018-2023 de l'UAC (cf. le contrat pour l'évaluation du plan stratégique).

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

**Appréciation du HCÉRES :** "Plus grande université du Bénin, l'UAC est pleinement intégrée à son environnement local et national. La politique partenariale, à l'international et dans une certaine mesure au niveau national, reste dans l'ensemble peu développée et peu structurante." Page 9, conclusion.

**Réponse de l'UAC :** la politique partenariale est bien formalisée. Aucun partenariat ne se mène à l'UAC sans le sceau des autorités. La stratégie en matière de coopération internationale consiste à encourager et à améliorer la collaboration et les échanges scientifiques à l'échelle mondiale. De plus, l'UAC étant une Université publique, elle ne développe pas des formations délocalisées mais plutôt des formations ouvertes et à distance (FOAD) en partenariat avec d'autres universités ou instituts à travers le monde (cf. convention cadre IFIC-8151 pour la période de 2023-2027).

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

**Appréciation du HCÉRES :** "la gouvernance de l'UAC est fondée sur un cadre clairement défini mais l'opérationnalisation de ses décisions peine à se concrétiser, faute d'un cadre réglementaire approprié et d'une organisation optimisée" (REE, Page 9).

**Réponse de l'UAC :** L'UAC est toujours en attente des nouveaux statuts type et texte réglementaire en relecture au niveau du MESRS et du Conseil National de l'Education (CNE).

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

**Appréciation du HCÉRES :** La politique qualité est partiellement mise en œuvre, freinée par le manque d'autonomie. Page 11

**Réponse de l'UAC :** l'UAC engage régulièrement des plaidoyers à l'endroit du MESRS pour le renforcement de son autonomie malgré l'observation permanente de la réduction de cette autonomie due à la nouvelle perspective des gouvernants actuels.

**Appréciation du HCÉRES :** Le RAE conclut que l'absence de cadre formel pour la qualité est une limite significative pour son intégration dans la gestion de la gouvernance et la capacité de l'UAC à piloter sa stratégie (Page 12, paragraphe 2).

4





**Réponse de l'UAC :** La formalisation du cadre pour la qualité est en cours de finalisation avec les réformes engagées au niveau du MESRS et les nouveaux textes organisant les universités en étude au niveau du conseil des ministres. L'UAC n'a donc pas le contrôle sur le processus.

**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.**

**Appréciation du HCÉRES :** l'opérationnalisation de la stratégie de l'UAC est en progression mais reste encore trop déconnectée du projet global et souffre du manque d'outils et de moyens. (Page 12).

**Réponse de l'UAC :** l'opérationnalisation de la stratégie de l'UAC est déclinée à travers le programme triennal 2022-2024 et les plans de travail et budgets annuels. Les fiches des suivis de mise en œuvre des activités de même que des canevas de production des rapports trimestriels de mise en œuvre des activités sont disséminés à travers les points focaux au niveau des UFR de l'UAC (Cf. canevas de fiche de financement des activités, fiches de suivi et canevas des rapports d'activités).

**Appréciation du HCÉRES :** la production tardive des documents budgétaires officiels validés par le Conseil d'Administration (CA) et remontés à la tutelle ainsi que les procès-verbaux d'instance correspondants interrogent le comité sur la capacité de l'établissement à présenter ses documents de pilotage de façon stable et récurrente (Page 13, Paragraphe 1).

**Réponse de l'UAC :** l'interrogation est légitime. Mais au lieu de la capacité de l'UAC à produire ces documents, c'est plutôt la fluidité et l'efficacité du cadre réglementaire national régulant le processus de production des documents budgétaires qui est cause. Avant 2022, les outils de gestion étaient produits à temps. Les retards s'expliquent par la difficulté du Conseil d'Administration (CA) à tenir sa session de validation des outils de gestion au mois d'octobre de chaque année, comme prévu. Depuis 2022, cette session se tient en décembre et cela entraîne des retards dans la prise en compte des observations du CA au niveau de toutes les entités de l'UAC. Cependant, un plaidoyer a été mené lors de la revue du PTA de juillet 2024 auprès du CA qui a pris l'engagement de corriger la situation, afin de permettre la mise en route des outils de gestion dès janvier (Rapport de la revue à mi-parcours de 2024 de l'UAC).

**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.**

**Appréciations du HCÉRES :** la politique de ressources humaines de l'UAC reste à construire malgré les limites réglementaires (Page 14).

**Réponse de l'UAC :** l'UAC confirme cette analyse.

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

9

**Appréciation du HCÉRES :** La stratégie immobilière de l'Université d'Abomey-Calavi, fondée sur un état des lieux réaliste, est claire et cohérente. Son manque de capacités budgétaires en matière d'investissement hors programme de la Banque mondiale ne permet toutefois pas de conduire une politique d'ampleur de développement de ses infrastructures suffisante pour répondre à l'ensemble des besoins de l'université (Page14).

**Réponse de l'UAC :** la Banque Mondiale n'est pas le seul partenaire de l'UAC qui finance les investissements. De plus, l'UAC, finance sur fonds propres la réalisation d'infrastructures notamment le nouveau bâtiment du rectorat, la maison des enseignants, le pavage de certaines artères. Cependant l'amenuisement des ressources financières ne lui permet plus de conduire sa politique infrastructurelle à la hauteur de ses ambitions.

**Conclusion 1 du HCÉRES :** "L'UAC a conscience de ses faiblesses (moyens insuffisants) et de ses limites (autonomie très faible). Dans ce contexte, elle affiche une volonté de faire évoluer positivement l'université. L'organisation de l'établissement apparaît lisible et globalement bien comprise par la communauté mais se heurte à des difficultés de fonctionnement que les règles nationales et la pénurie de moyens accentuent au risque d'en fragiliser l'équilibre. Le rôle du secrétariat général au sein du Rectorat apparaît trop limité pour venir appuyer efficacement le Recteur. Des évolutions indispensables devraient être envisagées selon le comité pour développer, unifier et déployer les outils interconnectés du pilotage stratégique. Le plan de travail annuel est un exercice de priorisation courageux qui doit s'accompagner de l'évaluation des actions qui y sont inscrites pour mieux identifier ses marges et éviter la sous-exécution qui pourrait priver l'UAC de moyens. L'UAC a clairement identifié ses besoins et ses objectifs en matière de politique immobilière. Elle a défini des indicateurs pertinents et elle devra les suivre annuellement. Cette stratégie ne pourra être mise en œuvre que si le plan de rénovation et de construction des infrastructures indispensables à l'amélioration des conditions de travail et de réussite des étudiants, qui a été récemment soumis au ministère soit financé par celui-ci. ("Page 15).

**Réponse de l'UAC :** C'est vrai qu'on aurait voulu un renforcement du rôle de chef de l'administration du Secrétaire général de l'UAC. Il faut tout de même noter que, dans la pratique, le Secrétaire général arrive à instruire, selon le besoin, n'importe quel service de l'administration universitaire ou à suggérer aux membres du conseil rectoral les dispositions à prendre pour assurer le fonctionnement optimal de l'UAC. Dans tous les cas c'est au nom du recteur qu'il est censé agir.

## **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.**

**Appréciation du HCÉRES :** "Tenant compte à la fois des prescriptions de l'État et des initiatives prises par la communauté pluridisciplinaire de ses enseignants-chercheurs, l'UAC poursuit la construction de son identité scientifique, au travers notamment de la structuration de ses laboratoires selon un processus d'accréditation qui permet de clarifier leurs objectifs et d'augmenter leur masse critique" (Page 15).

✍



**Réponse de l'UAC :** l'UAC confirme cette analyse.

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

**Appréciation du HCÉRES :** "Les moyens financiers dédiés à la recherche sont insuffisants pour porter une véritable politique scientifique et le financement de la recherche est considéré par le Rectorat, à juste titre, comme un point faible de l'UAC. P. 16.

**Réponse de l'UAC :** l'UAC confirme cette analyse.

**En conclusion du HCÉRES :** La stratégie scientifique de l'UAC est encore en devenir, partagée entre la nécessité de répondre à certains attendus fixés par le gouvernement du Bénin, l'attractivité des Centres d'Excellence et le respect du pluralisme académique. Ses efforts de structuration de ses forces scientifiques, fondés sur une démarche volontariste visant à hisser la qualité scientifique à la hauteur de standards internationaux, commencent à porter leurs fruits. Le renforcement des formations sur l'éthique et l'intégrité scientifique doit notamment être souligné. De plus, la réorganisation des laboratoires, par des fusions, et le renforcement de leur masse critique permet une politique généralement admise par la communauté malgré des craintes induites par exemple par la compétition qu'elle implique entre les équipes de recherche. Toutefois, les efforts menés par l'UAC se heurtent à l'insuffisance notoire des moyens financiers qui doivent les accompagner et au manque d'autonomie de l'université. En effet, le financement de la recherche repose principalement sur les frais d'inscription des étudiants et le taux d'exécution de son budget (51 %) reste largement insuffisant." (Page 16).

**Réponse de l'UAC :** l'UAC confirme cette analyse.

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

**Appréciation du HCÉRES :** L'Université d'Abomey-Calavi n'a pas à ce jour de relations fortes et structurées avec la société et le monde socio-économique. Cependant, elle met progressivement en place une organisation et les outils nécessaires pour valoriser ses compétences auprès des partenaires économiques et renforcer l'employabilité de ses étudiants. (Page 17).

**Réponse de l'UAC :** l'UAC confirme cette analyse

**Appréciation du HCÉRES :** Plusieurs indicateurs ont été définis dans les plans stratégiques mais ils ne font pas toujours l'objet de valeurs cibles mesurables et le suivi annuel de ces indicateurs n'est pas fourni. Il est donc difficile d'évaluer le volume de ces activités et l'impact des actions mise en œuvre pour renforcer la politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société de l'université. (Page 18, paragraphe 2).

**Réponse de l'UAC :** le suivi des indicateurs définis est traduit dans les rapports annuels d'activités et les rapports de la recherche. Le tableau de bord des indicateurs de l'UAC actualisé en 2024 fait également l'analyse de l'atteinte ou non des indicateurs fixés dans le plan stratégique de même que la revue des indicateurs. (cf. Tableau de bord des indicateurs, 2024)

✚

**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.**

**Appréciation du HCÉRES :** La volonté de la part de l'UAC de mener une politique de ressources et de soutien au bénéfice de ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société est affichée mais ne se traduit pas, à ce jour, par des résultats concrets. (Page 18).

**Réponse de l'UAC :** l'UAC confirme cette analyse même si elle peut être fière des résultats de certains de ses laboratoires et des succès de ses chercheurs dans les évaluations/compétitions à l'intérieur comme à l'extérieur.

**Conclusion 2 du HCÉRES** "L'Université d'Abomey-Calavi évolue dans un écosystème de l'innovation complexe, lié à des facteurs externes, tels que la situation économique du pays et son faible tissu industriel, mais également à des facteurs internes, tels que la multiplicité des acteurs et le manque de pilotage de la stratégie de valorisation des compétences de l'université. Consciente de cette situation, l'UAC a mis en place une stratégie pour renforcer le potentiel de ses laboratoires de recherche et leur visibilité. Elle crée des bureaux de transfert de technologie pour valoriser les résultats des CEA et cette initiative devra être étendue à d'autres laboratoires. Ces évolutions très positives devront s'accompagner de la mise en place de partenariats structurants entre la gouvernance de l'université et les principaux acteurs socio-économiques. Il est en effet important que l'UAC, qui a le plus fort potentiel recherche du pays et fournit la majorité des diplômés, soit le principal interlocuteur de ces partenaires. Les actions de dissémination vers le grand public sont encore beaucoup trop limitées. Enfin, l'évolution de la stratégie de l'Université d'Abomey-Calavi pour renforcer sa politique d'innovation au service du monde socio-économique est très positive et doit se poursuivre. En revanche, la politique de médiation scientifique et culturelle, quasiment inexistante, doit être mise en place." (Page 19).

**Réponse de l'UAC :** S'il est vrai que la politique de l'innovation n'a pas encore fait l'objet d'un document autonome dénommé comme tel, les éléments qui la définissent figurent clairement dans le plan stratégique et dans le programme triennal 2022-2024. L'adoption, en 2023, de la politique nationale de la recherche et de l'innovation, en instance de dissémination dans toutes les universités publiques du Bénin, ouvrira la possibilité à l'UAC de produire son document de politique de l'innovation puisqu'en tant qu'institution publique, elle ne saurait s'écarter des directives ordonnées dans le cadre du système éducatif national en général et de l'enseignement supérieur en particulier.

### **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.**

**Appréciation du HCÉRES :** L'Université d'Abomey-Calavi porte sa politique et son offre de formation en cohérence avec les orientations nationales pour accompagner le développement économique du Bénin (Page 19).

✶





**Réponse de l'UAC :** l'UAC confirme cette analyse pour dire aussi que ce n'est pas sans difficulté surtout au regard et malgré les goulots d'étranglement imposés par ailleurs par les politiques.

**Appréciation du HCÉRES :** L'UAC ne dispose pas encore d'une stratégie internationale élaborée qui résulterait de partenariats structurants (Page 20).

**Réponse de l'UAC :** la stratégie internationale globale de l'UAC existe (cf. plan stratégique de l'UAC). Cela se traduit de manière opérationnelle par des programmes conjoints de recherche avec des laboratoires étrangers, à travers les cotutelles/codirection de thèse de doctorat, des mobilités (étudiants, enseignants, personnel administratif). Par ailleurs, une stratégie régionale de l'UAC a été définie et approuvée par la Banque Mondiale (BM) et l'Association des Universités Africaines (AUA) à la faveur des exigences de l'Indicateur ILD7 des centres d'excellence au profit du rectorat.

**Appréciation du HCÉRES :** La formation doctorale est assurée essentiellement par les enseignants-chercheurs, l'université ayant en son sein uniquement une vingtaine de chercheurs. Les encadrants sont responsables des bonnes conditions de travail des doctorants. (Page 21, paragraphe 1).

**Réponse de l'UAC :** L'évocation d'une vingtaine de chercheurs n'est pas imputable au comité des experts. C'est une erreur matérielle qui s'est glissée par totale inadvertance dans notre RAE.

En fait, nous avons plus de 600 enseignants-chercheurs de rang A et B. L'UAC compte en effet actuellement, environ 816 enseignants du supérieur en activité pour 230 Professeurs Titulaires, 245 Maîtres de Conférences, 185 Maîtres-Assistants et 156 Assistants (cf. Bilan AN 2 de l'UAC). La formation doctorale est assurée par les enseignants de rang A (Maîtres de Conférences et Professeurs Titulaires) et l'école doctorale est responsable des bonnes conditions du travail des doctorants et encadrants.

**Appréciation du HCÉRES :** "L'UAC indique la création future d'un référentiel d'insertion professionnelle de l'UAC et d'une formation des enseignants-chercheurs pour une meilleure préparation à l'insertion professionnelle" (Page 21, Paragraphe 4).

**Réponse de l'UAC :** le référentiel est validé et des renforcements de capacités des référents à l'insertion professionnelle sont organisés par le Rectorat de l'UAC à travers le C3E. (cf. rapport de validation du référentiel et des formations des référents).

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

**Appréciation du HCÉRES :** "L'UAC assure une organisation pédagogique des formations structurée au sein du vice-rectorat chargé des affaires académiques et déclinée dans chaque EFR. L'approche par compétences est effectivement développée par le CPUAQ et devrait être mise en œuvre pour les formations déjà existantes afin d'accroître leur adéquation avec les besoins du marché du travail. L'UAC n'est pas encore en mesure de fournir de bilan qualitatif et quantitatif des contenus et modalités pédagogiques des formations, qui sont enseignées avec des formats pédagogiques classiques. Enfin, elle propose une formation continue peu structurée et sans stratégie affichée au niveau de l'UAC." (Page 22).

✍



**Réponse de l'UAC :** l'UAC confirme cette analyse.

**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.

**Appréciation du HCÉRES :** "L'UAC ne dispose pas d'un outil d'information et de communication propre sur son offre de formation. Elle suit l'évolution des taux de réussite sans pour autant opérationnaliser les mesures liées à ces derniers. Enfin, elle n'est actuellement pas en mesure d'analyser la qualité de l'insertion professionnelle, n'ayant pas encore développé d'outil de suivi ni de lien structuré avec les *alumni*. (Page 22).

**Réponse de l'UAC :** l'UAC confirme cette analyse.

#### **Conclusion du HCÉRES :**

L'Université d'Abomey-Calavi porte une politique en matière d'offre de formation cohérente avec les orientations nationales pour accompagner le développement économique du pays. Suite à une nouvelle politique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, sa capacité à mettre en œuvre son plan stratégique est fortement restreinte autant au niveau décisionnel que structurel. Son offre de formation très diversifiée s'est alignée récemment au système LMD, mais reste, en termes de nombre d'étudiants, très focalisée sur le niveau Licence (89 %), essentiellement professionnelle. Cela peut être expliqué par des frais d'inscription raisonnables en Licence, très élevés en Master et Doctorat, une politique de bourses nationales uniquement au niveau Licence et des contextes économique et de marché du travail contraints. Cependant, l'UAC est encouragée à développer une politique incitative pour la poursuite d'études dans les thématiques prioritaires nationales, malgré ses contraintes financières. L'organisation pédagogique est bien structurée, avec un soutien financier et humain parfois insuffisant. Alors que l'approche par compétences a été initiée pour la création de nouvelles formations, elle devrait être étendue aux formations existantes et l'évaluation des enseignements, encore inexistante, devrait accompagner ce processus d'amélioration continue. L'UAC n'est pas en mesure d'analyser quantitativement et qualitativement l'insertion professionnelle de ses diplômés, et est fortement encouragée à développer cette analyse rapidement pour compléter ce processus. Enfin, l'UAC met en œuvre de façon insuffisante des interactions avec le monde socio-professionnel, les organisations professionnelles et ses *alumni* et mériterait de développer des partenariats stratégiques pour améliorer la professionnalisation de ses formations et faciliter l'insertion des diplômés sur le marché de l'emploi. La stratégie nationale et internationale de coopération académique, essentiellement construite au niveau des UFR, est peu élaborée au niveau de la gouvernance, pour viser des partenariats structurants, définis à partir de ses besoins pour la formation et la recherche. Ainsi, les accords actuels ne bénéficient qu'à la construction de conventions de cotutelles de doctorat et, à la marge, au développement de compétences des enseignants-chercheurs."(Page 22).

**Réponse de l'UAC :** l'UAC confirme cette analyse







**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.**

**Appréciation du HCÉRES :** Bien que l'UAC suive l'évolution de son offre de formation, elle ne dispose pas de ressources humaines suffisantes pour mettre en place une véritable démarche d'amélioration continue. (Page 24).

**Réponse de l'UAC :** l'UAC confirme cette analyse.

**Appréciation du HCÉRES :** L'évaluation des enseignements par les étudiants, bien qu'elle fasse partie des objectifs stratégiques de l'UAC n'est pas développée. Cette évaluation est nécessaire à toute évolution des formations vers une insertion professionnelle optimale des diplômés. (Page 24).

**Réponse de l'UAC :** l'évaluation des enseignements par les apprenants se fait dans certaines UFR de l'UAC. Toutefois, un mécanisme global d'évaluation des enseignements est en cours de généralisation au Bénin et conduit par la Délégation au Contrôle et à l'Ethique (DCE) qui en a les attributions pour toutes les universités publiques du Bénin.

**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.**

**Appréciation du HCÉRES :** Malgré des obstacles financiers et organisationnels entravant sa capacité d'action, l'UAC encourage l'engagement étudiant et dispose d'une politique particulièrement structurée en matière de parité et d'inclusion. Toutefois, les étudiants ne sont pas effectivement impliqués dans la gouvernance de l'université (Page 24).

**Réponse de l'UAC :** les associations des étudiants participent au CODIR des UFR et du Rectorat. De plus, l'UAC a également adopté et validé après un long processus participatif sa politique de protection institutionnelle (cf. politique de protection de l'UAC).

**Conclusion 3** "Le développement de la vie étudiante et de la vie de campus de l'UAC est inégalement investi. Particulièrement proactive, l'UAC témoigne, à bien des égards, d'une prise en compte solide des enjeux d'inclusion et de lutte contre les violences sexistes et sexuelles, mettant à disposition de la communauté universitaire des informations ainsi que des outils dédiés, ce qui permet une appropriation de ces enjeux par l'ensemble de la communauté universitaire. Concernant l'implication des étudiants dans la gouvernance de l'université, l'absence de représentants étudiants dans les instances de gouvernance de l'université ne permet pas une remontée efficace des besoins concrets des étudiants auprès de l'équipe rectoriale, alors même que des dispositifs de discussion existent à l'échelle des entités. De plus, les relations entre l'UAC et le COUS, désormais rattaché au MESRS, tendent à entraver la capacité à répondre aux besoins exprimés par les étudiants en termes de vie étudiante et de vie de campus (transport, logement, restauration, etc.). Enfin, l'absence de politique spécifique d'accueil des étudiants internationaux (hors mobilités) tend à contrarier les potentialités de l'université en matière de rayonnement et d'attractivité à l'international." (Page 25).

✍



**Réponse de l'UAC :** les associations des étudiants et des partenaires sociaux sont toujours représentées lors des CODIR (Réf Compte rendu des CODIR). Par contre leur participation n'est pas prévue au conseil rectoral qui lui n'est même pas statutaire. En effet, le Conseil Rectorat est une disposition pratique instituée par les recteurs passés et continuée pour assurer une fluidité dans le pilotage et la gouvernance de l'UAC.



## II- ANALYSE DES RECOMMANDATIONS DU HCÉRES

| N° | RECOMMANDATIONS                                                                                                                                                                                                     | Réponses de l'UAC (Mesures mises en place ou à mettre en place ou Rien à signaler (RAS))                                                                              | Responsable/s de mise en œuvre                                                                                                                                                         | Période de mise en œuvre | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Renforcer l'autonomie décisionnelle et financière de certaines fonctions du Rectorat afin de permettre la mise en œuvre de la stratégie de l'UAC. En ce sens, la politique qualité devrait être davantage soutenue. | Rien à signaler (RAS)<br>L'autonomie décisionnelle pourrait se renforcer avec l'actualisation des textes portant attribution, organisation et fonctionnement de l'UAC | - Conseil National de l'Éducation (CNE)<br>- Délégation au Contrôle et à l'Éthique dans l'Enseignement supérieur (DCE)<br>- et Ministère en charge de l'enseignement supérieur (MESRS) | Non défini               | L'UAC n'a pas le contrôle sur l'obtention de cette autonomie décisionnelle. Des plaidoyers sont engagés et se poursuivent dans ce sens auprès des instances gouvernementales avec l'espoir que le comité présidentiel composé essentiellement d'enseignants du supérieur saura assurer le lobbying pour convaincre le Chef de l'État pour la bonne cause. |
|    | L'association du CPUAQ à l'élaboration d'une politique nationale de la qualité permettrait de connaître les évolutions envisagées par le MESRS et de les anticiper.                                                 | Une communication sera adressée au MESRS en termes de plaidoyer pour la prise en compte de cette recommandation                                                       | Rectorat                                                                                                                                                                               | Dès janvier 2025         | Du reste les responsables des CPUAQ sont de temps en temps associés à certains travaux thématiques de la DCE                                                                                                                                                                                                                                              |

| N° | RECOMMANDATIONS                                                                                                                                                                                                                                                                | Réponses de l'UAC (Mesures mises en place ou à mettre en place ou Rien à signaler (RAS))                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Responsable/s de mise en œuvre                                                                                   | Période de mise en œuvre | Observations                                                                                        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Il conviendrait également de développer, unifier et déployer les outils interconnectés du pilotage stratégique.                                                                                                                                                                | Des efforts se poursuivront dans ce sens par la dématérialisation des services de l'administration et leur mise en réseau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Rectorat                                                                                                         | Dès janvier 2025         | Des efforts sont déjà en cours grâce à l'appui financier des centres d'excellence à travers l'ild7. |
| 2  | Augmenter les dotations financières et en enseignants-chercheurs de manière à permettre le développement de la politique de formation et de recherche en dehors des disciplines de santé et à répondre aux besoins identifiés de l'UAC en matière de patrimoine.               | La politique de recrutement des enseignants-chercheurs relève des prérogatives du gouvernement. Pour répondre aux besoins croissant en enseignants chercheurs des universités publiques, une base de données des aspirants aux métiers de l'enseignement supérieur est en cours d'actualisation. Bien avant cette initiative et sans discontinuer, l'UAC a multiplié les plaidoyers dans l'espoir d'obtenir en son temps un quota conséquent de nombre d'enseignants à recruter pour renforcer l'effectif du personnel enseignant. | Gouvernement du Bénin et Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) | Non défini               | Le processus échappe au contrôle de l'UAC                                                           |
| 3  | Terminer au plus vite la rédaction du nouveau plan stratégique. Il conviendra d'associer à ce plan le suivi systématique des indicateurs et une mise en œuvre de mesures correctives dans l'ensemble des domaines : pilotage, formation, recherche, innovation, international. | Le processus de rédaction du nouveau plan stratégique est enclenché. Les recommandations du HCÉRES seront traduites dans les termes de références de l'élaboration.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Rectorat                                                                                                         | Dès janvier 2025         |                                                                                                     |



| N° | RECOMMANDATIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Réponses de l'UAC (Mesures mises en place ou à mettre en place ou Rien à signaler (RAS))                                                                                                                                                                                                                                | Responsable/s de mise en œuvre | Période de mise en œuvre | Observations                                                                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | <p>Définir une politique partenariale structurante en lien avec la stratégie de l'université. La définition de la stratégie partenariale portera en particulier sur les domaines de formation, de recherche et d'innovation. L'articulation entre les dimensions locale, nationale et internationale devra être intégrée à la réflexion tout comme la stratégie relative à la mobilité des étudiants, des enseignants-chercheurs et des PATS.</p> <p>Une actualisation régulière des partenariats est également attendue.</p> | <p>La politique partenariale de l'UAC est définie dans le plan stratégique et dans le programme triennal 2022-2024. Cette politique partenariale est mise en œuvre par deux services (chargé de la coopération nationale et chargé de coopération internationale) au niveau du Rectorat ainsi qu'au niveau des UFR.</p> | Rectorat                       | Dès janvier 2025         | La mise en œuvre de cette politique partenariale est à l'origine de la visibilité de l'UAC à l'international et de la forte capacité de Levée de fonds de ces chercheurs |
|    | <p>Des instructions sont données aux services compétents</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Rectorat                       | Permanent                | Cette disposition a été envisagée par le service partenariats nationaux avec une plateforme dédiée en cours de construction.                                             |
|    | Enfin, la centralisation des partenariats du monde socio-économique est à envisager.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Le service chargé de la coopération nationale du Rectorat est instruit pour renforcer la centralisation déjà en cours                                                                                                                                                                                                   | Rectorat                       | Dès janvier 2025         |                                                                                                                                                                          |
| 5  | Mettre en place une stratégie pour structurer la politique d'innovation de l'UAC et développer une économie de la connaissance : centraliser le suivi des partenariats avec le monde socio-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | La politique de l'innovation de l'UAC est définie dans le plan stratégique et dans le programme triennal 2022-2024. La mise en œuvre de cette politique est traduite par la création,                                                                                                                                   | Rectorat                       | Dès janvier 2025         |                                                                                                                                                                          |



| N° | RECOMMANDATIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Réponses de l'UAC (Mesures mises en place ou à mettre en place ou Rien à signaler (RAS))                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Responsable/s de mise en œuvre | Période de mise en œuvre   | Observations                                                                                                                                                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | économique ; définir des objectifs et des indicateurs à moyen et long termes dans les domaines de l'innovation ; élaborer une politique d'incitation à l'endroit des enseignants-chercheurs pour collaborer avec le monde socio-économique ; élargir le périmètre des bureaux de transfert de technologie. | entre autres, de la fondation UAC Startup Valley, du Centre pour l'Entrepreneuriat et l'Employabilité des Etudiants et d'un service de valorisation des résultats de la recherche. Les journées des Sciences et de l'Innovation (JSI) organisées par le rectorat et certaines UFR, la Semaine du Monde Professionnelle sont des exemples d'actions d'incitation des chercheurs et étudiants porteurs d'idées novatrices. L'élaboration d'un nouveau plan stratégique donnera l'occasion de renforcer les fondements de cette stratégie. |                                |                            |                                                                                                                                                              |
| 6  | Associer effectivement et systématiquement les représentants étudiants dans les instances de gouvernance de l'université afin de favoriser la remontée des besoins liés au fonctionnement quotidien de l'université et la discussion collective de solutions.                                              | Les associations des étudiants participent au CODIR des UFR et du Rectorat. De plus, l'UAC a également adopté et validé après un long processus participatif sa politique de protection institutionnelle (cf. référentiel de protection institutionnelle de l'UAC). Toutefois, les associations d'étudiants ne sont pas représentées dans le conseil d'administration de l'UAC. Un lobby sera fait auprès du MESRS pour leur intégration.                                                                                               | MESRS                          | Année académique 2024-2025 | Les associations d'étudiants ont désigné leurs représentants au sein du Conseil d'administration après la nomination de ceux dont la mandature est en cours. |

| N° | RECOMMANDATIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Réponses de l'UAC (Mesures mises en place ou à mettre en place ou Rien à signaler (RAS))                                                                                                                                                                                                             | Responsable/s de mise en œuvre | Période de mise en œuvre | Observations                                                                                            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | Accroître le rôle d'assistance du secrétariat général auprès du Recteur en matière d'administration, de coordination, et de gestion afin d'aligner ces fonctions avec les obligations réglementaires nationales, en rattachant au secrétariat général des services ayant de fortes interactions entre eux : le service des affaires financières, le service de la planification et de la prospective, le service de la promotion des technologies de l'information et de la communication et le centre de gestion de l'information et de la communication. Cela permettrait d'améliorer la circulation de l'information, la coordination des actions et la montée en qualité des processus et des outils. | Cette recommandation pourrait être prise en compte dès la prise du nouvel arrêté portant organisation, attributions et fonctionnement du rectorat de l'UAC.                                                                                                                                          | MESRS                          | Non défini               | Dès la prise du nouvel arrêté portant organisation, attributions et fonctionnement du rectorat de l'UAC |
| 8  | Développer des actions de dissémination vers le grand public (vulgarisation scientifique, visite de laboratoires, intervention dans les écoles) pour sensibiliser la société à l'importance de la recherche universitaire et à son impact potentiel sur la société.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | L'UAC mène, depuis peu, plusieurs actions de communication vers le grand public à travers certains événements dont : Les journées des sciences et de l'Innovation (JSI) organisées par le rectorat et certaines UFR, le Forum Education, Compétence et Métier (FECM) anciennement appelée Semaine du | Rectorat                       | Permanent                | Ces actions seront renforcées et plus ouvertes au/vers le grand public                                  |

| N° | RECOMMANDATIONS                                                                                                                                                                                            | Réponses de l'UAC (Mesures mises en place ou à mettre en place ou Rien à signaler (RAS))                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Responsable/s de mise en œuvre | Période de mise en œuvre                                    | Observations |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------|
| 9  | Se doter d'une véritable politique d'accueil à l'égard des étudiants internationaux : journées d'intégration, guide pratique, suivi individualisé, système d'information et d'inscription centralisé, etc. | Monde Professionnel (SEMOP), le Colloque des Sciences, Culture et Technologies de l'UAC, Cafés scientifiques de la Faculté des Lettres, Langues, Arts et Communication, Mercredis Scientifiques de l'Ecole Doctorale Pluridisciplinaire-Espaces, Cultures et Développement                                                                                                                                                                                                                                                           |                                |                                                             |              |
| 10 | Initier l'évaluation des enseignements par les étudiants                                                                                                                                                   | Une division Aide et Ecoute existe déjà au sein du rectorat de l'UAC dont il faut élargir les attributions et les compétences à l'accueil et à l'accompagnement des étudiants étrangers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Rectorat                       | Dès la rentrée académique 2024-2025                         |              |
|    | Initier l'analyse des taux de réussite et d'insertion pour améliorer l'offre de formation et favoriser l'insertion professionnelle des diplômés.                                                           | L'évaluation des enseignements est déjà faite au sein de plusieurs UFR de l'UAC. Une note de service rectorale sera prise pour formaliser et généraliser cette recommandation<br>Le rectorat ne produit pas encore un document d'analyse du taux de réussite des étudiants et d'insertion des diplômés. Néanmoins certaines UFR tiennent ces statistiques clés de mesure de la qualité de leurs offres de formation. Un mécanisme de centralisation de ces données est envisagé par le rectorat à travers son centre d'employabilité | Rectorat<br><br>C3E/Rectorat   | Dès la rentrée académique 2024-2025<br><br>Dès janvier 2026 |              |



| N° | RECOMMANDATIONS                                                                                                                                                                                                                                   | Réponses de l'UAC (Mesures mises en place ou à mettre en place ou Rien à signaler (RAS))                                                           | Responsables de mise en œuvre | Période de mise en œuvre | Observations |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------|
| 11 | Mettre en place un partenariat structurant entre l'UAC et le COUS et établir des échanges formalisés réguliers en associant les étudiants afin d'agir collectivement et efficacement sur les problématiques de vie étudiante et de vie de campus. | Instruction sera donnée au chef de service en charge de la coopération nationale aux fins de proposer et d'implémenter ce partenariat avec le COUS | Rectorat                      | Dès janvier 2025         |              |

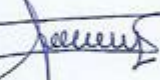
*[Signature]*

*[Signature]*



## CONCLUSION

L'évaluation menée par le HCÉRES a permis à maints égards de mettre en lumière les forces et les faiblesses de l'Université d'Abomey-Calavi dans plusieurs domaines clés. Nous espérons que les observations de nature stratégique que nous vous avons apportées témoignent dans leur ensemble de notre volonté de dépassement de soi au-delà des limitations conjoncturelles, de nous améliorer continuellement et de nous positionner comme une université de référence tant au niveau national, sous régional et régional qu'international. Les perspectives calendaires de mise en œuvre des recommandations qui nous ont été faites traduisent donc notre ferme volonté pour les années à venir, de mener des actions concrètes qui assureront davantage l'efficacité, et la qualité globale du pilotage et de la gouvernance de notre université afin de réaliser sa vision d'université de développement dans un environnement concurrentiel d'économie de la connaissance.

Le Recteur,  
  
Professeur Félicien AVLESS

## SIGLES ET ACRONYMES

### A

|                |                                                                                              |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ABAQUES</b> | Agence béninoise d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur                           |
| <b>ABeVRIT</b> | Agence béninoise de valorisation des résultats de la recherche et d'innovation technologique |
| <b>AFD</b>     | Agence française du développement                                                            |
| <b>ANR</b>     | Agence nationale de la recherche                                                             |
| <b>AUA</b>     | Association des Universités africaines                                                       |
| <b>AUF</b>     | Agence universitaire de la francophonie                                                      |

### B

|            |                         |
|------------|-------------------------|
| <b>BUE</b> | Bureau d'union d'entité |
|------------|-------------------------|

### C

|                 |                                                                                       |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CA</b>       | Conseil d'administration                                                              |
| <b>CAMES</b>    | Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur                            |
| <b>CBRSI</b>    | Centre béninois de la recherche scientifique et de l'innovation                       |
| <b>CEA</b>      | Centre d'Excellence d'Afrique                                                         |
| <b>CEA-C2EA</b> | Centre d'Excellence d'Afrique pour l'Eau et l'Assainissement                          |
| <b>CEA-SMIA</b> | Centre d'Excellence d'Afrique en Sciences Mathématiques, Informatique et Applications |
| <b>CECT</b>     | Crédits d'évaluation capitalisables et transférables                                  |
| <b>CeGIC</b>    | Centre de Gestion de l'Information et de la Communication                             |
| <b>CNE</b>      | Conseil National de l'Éducation                                                       |
| <b>CODIR</b>    | Comité de direction                                                                   |
| <b>CoE-EIE</b>  | Collège d'Ingénierie en Énergie, Infrastructure, Environnement                        |
| <b>COUS</b>     | Centre des œuvres universitaires et sociales                                          |
| <b>CPUAQ</b>    | Cellule de Pédagogie universitaire et d'Assurance qualité                             |
| <b>CRAPEH</b>   | Centre de Recherche et d'Accompagnement pédagogique des étudiants handicapés          |
| <b>CREC</b>     | Centre de recherche entomologique de Cotonou                                          |
| <b>Cti</b>      | Commission des titres d'ingénieur                                                     |
| <b>CTVOF</b>    | Comité Technique de Validation des offres de formation                                |
| <b>CUO</b>      | Commission universitaire d'orientation                                                |
| <b>CUVOF</b>    | Comité universitaire de Validation des offres de formation                            |
| <b>C3E</b>      | Centre pour l'Employabilité et l'Entrepreneuriat des Étudiants                        |

## E

|             |                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------|
| <b>EFR</b>  | Entité de formation et de recherche                 |
| <b>ENAM</b> | École nationale d'administration et de magistrature |
| <b>EPAC</b> | École Polytechnique d'Abomey-Calavi                 |

## F

|              |                                                                              |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FAST</b>  | Faculté des Sciences et Techniques                                           |
| <b>FNDA</b>  | Fonds national de développement agricole                                     |
| <b>FNRIT</b> | Fonds national de la recherche scientifique et de l'innovation technologique |

## G

|             |                                                   |
|-------------|---------------------------------------------------|
| <b>GPEC</b> | Gestion prévisionnelle des emplois et compétences |
|-------------|---------------------------------------------------|

## H

|               |                                                                             |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hcéres</b> | Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|

## I

|              |                                                     |
|--------------|-----------------------------------------------------|
| <b>INE</b>   | Institut National de l'Eau                          |
| <b>INRAB</b> | Institut national des recherches agricoles du Bénin |

## J

|            |                                                   |
|------------|---------------------------------------------------|
| <b>JCB</b> | Journées de la conservation et de la biodiversité |
|------------|---------------------------------------------------|

## L

|            |                         |
|------------|-------------------------|
| <b>LMD</b> | Licence-Master-Doctorat |
|------------|-------------------------|

## M

|              |                                                                       |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>MESRS</b> | Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|

## O

**ORTB** Office de radiodiffusion et télévision du Bénin

## P

**PAG** Programme d'action du Gouvernement  
**PATS** Personnels administratifs, techniques et spécialisés  
**PEA** Partenariat avec l'Enseignement supérieur africain  
**PFCR** Programme de Fonds Compétitifs de Recherche  
**PND** Plan national de développement  
**PNRI** Politique nationale de la recherche et de l'innovation  
**PTA** Plan de travail annuel

## R

**RAE** Rapport d'auto-évaluation  
**REESAO** Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest  
**RH** Ressources humaines

## S

**SEOU** Service des Études et Orientation universitaire  
**SG** Secrétariat général  
**SPP** Service de la planification et de la prospective  
**SWOT** *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forces, faiblesses, opportunités, menaces)

## T

**TIC** Technologies de l'information et de la communication  
**TICE** Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

## U

**UAC** Université d'Abomey-Calavi  
**UBA** *United Bank for Africa*  
**UNESCO** Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture  
**URMAPha** Unité de recherche en microbiologie appliquée et pharmacologie des substances naturelles



## V

|                |                                                                                                                  |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VR</b>      | Vice-Rectorat ou Vice-Recteur                                                                                    |
| <b>VR-AA</b>   | Vice-Rectorat en charge des Affaires académiques                                                                 |
| <b>VR-CIPI</b> | Vice-Rectorat en charge de la Coopération interuniversitaire, des partenariats et de l'insertion professionnelle |
| <b>VR-RU</b>   | Vice-Rectorat en charge de la Recherche Universitaire                                                            |



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

[hceres.fr](https://www.hceres.fr)

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

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

## DÉCISION D'ACCRÉDITATION

**Université d'Abomey-Calavi (UAC)**

Abomey-Calavi,

Bénin

**Octobre 2024**

## PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCRÉDITATION 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-2024-55 portant accréditation de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC), au Bénin.**

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

Vu les articles L. 114-3-1 et R. 114-10 du code de la recherche ;

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 pour les établissements 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 DEI\_2023\_CONV25\_UAC du 23 octobre 2023 passée avec l'Université d'Abomey-Calavi (UAC), au Bénin en vue de l'évaluation institutionnelle/accréditation de l'établissement ;

Vu l'avis de la commission d'accréditation du 18 octobre 2024,

### **Décide :**

#### **Article 1<sup>er</sup>**

Après avoir constaté que l'Université d'Abomey-Calavi (UAC), au Bénin, répond aux six critères d'accréditation, adoptés par le collège du Haut Conseil le 29 septembre 2022, de la manière suivante :

#### **DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL**

##### **Critère 1 : Définition de la stratégie de l'établissement**

L'Université d'Abomey-Calavi définit son positionnement local et national au travers d'un plan stratégique pour une durée de cinq ans. Ce dernier est décliné en deux plans triennaux de développement. Le plan stratégique a également été complété récemment par un plan permettant de définir son positionnement international. Le comité regrette que le plan stratégique, arrivé à échéance en 2023, n'ait pas à ce jour été renouvelé. Cette discontinuité nuit à la capacité de pilotage stratégique de l'UAC. En outre, si la définition d'objectifs stratégiques, déclinés en indicateurs et associés à un plan de travail annuel, est cohérente avec la stratégie de l'université, on peut regretter cependant un suivi quantitatif et qualitatif insuffisant de ces indicateurs qui limite la mise en œuvre de mesures correctives. Enfin, en tant que la plus grande université nationale du Bénin, l'UAC est pleinement intégrée à son environnement local et national. L'UAC est par ailleurs présente dans plusieurs réseaux internationaux. Néanmoins, la politique partenariale est très peu formalisée et les accords de coopération sont insuffisamment structurants. Au-delà des partenariats « traditionnels » (AUF, Banque Mondiale, CAMES), le développement de partenariats nationaux et internationaux structurants est un point à améliorer sensiblement.

##### **Critère 2 : Gouvernance et dispositifs de mise en œuvre de la stratégie**

L'UAC a conscience de ses faiblesses (moyens insuffisants) et de ses limites (autonomie très faible). Dans ce contexte, elle affiche une volonté de faire évoluer positivement l'université. L'organisation de l'établissement apparaît lisible et globalement bien comprise par la communauté mais se heurte à des difficultés de fonctionnement que les règles nationales et la pénurie de moyens accentuent au risque d'en fragiliser l'équilibre. Le rôle du secrétariat général au sein du Rectorat apparaît trop limité pour venir appuyer efficacement le Recteur. Des évolutions indispensables devraient être envisagées selon le comité pour développer, unifier et déployer les outils interconnectés du pilotage stratégique. Le plan de travail annuel est un exercice de priorisation courageux qui doit s'accompagner de l'évaluation des actions qui y sont inscrites pour mieux identifier ses marges et éviter la sous-exécution qui pourrait priver l'UAC de moyens.

L'UAC a clairement identifié ses besoins et ses objectifs en matière de politique immobilière. Elle a défini des indicateurs pertinents et elle devra les suivre annuellement. Cette stratégie ne pourra être mise en œuvre que si le plan de rénovation et de construction des infrastructures indispensables à l'amélioration

des conditions de travail et de réussite des étudiants, qui a été récemment soumis au ministère soit financé par celui-ci.

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

### Critère 3 : Politique de la recherche

La stratégie scientifique de l'UAC, encore en construction, est partagée entre la nécessité de répondre à certains attendus fixés par le gouvernement du Bénin, l'attractivité des Centres d'Excellence et le respect du pluralisme académique. Ses efforts de structuration de ses forces scientifiques, fondés sur une démarche volontariste visant à hisser la qualité scientifique à la hauteur de standards internationaux, commencent à porter leurs fruits. Le renforcement des formations sur l'éthique et l'intégrité scientifique doit notamment être souligné. De plus, la réorganisation des laboratoires, par des fusions, et le renforcement de leur masse critique permet une politique généralement admise par la communauté malgré des craintes induites par exemple par la compétition qu'elle implique entre les équipes de recherche. Toutefois, les efforts menés par l'UAC se heurtent à l'insuffisance notoire des moyens financiers qui doivent les accompagner et au manque d'autonomie de l'université. En effet, le financement de la recherche repose principalement sur les frais d'inscription des étudiants et le taux d'exécution de son budget (51 %) reste largement insuffisant.

### Critère 4 : Politique de l'innovation et impact sociétal

L'Université d'Abomey-Calavi évolue dans un écosystème de l'innovation complexe lié à des facteurs externes, tels que la situation économique du pays et son faible tissu industriel, mais également à des facteurs internes, tels que la multiplicité des acteurs et le manque de pilotage de la stratégie de valorisation des compétences de l'université. Consciente de cette situation, l'UAC a mis en place une stratégie pour renforcer le potentiel de ses laboratoires de recherche et leur visibilité. Elle crée des bureaux de transfert de technologie pour valoriser les résultats des CEA et cette initiative devra être étendue à d'autres laboratoires. Ces évolutions très positives devront s'accompagner de la mise en place de partenariats structurants entre la gouvernance de l'université et les principaux acteurs socio-économiques. Il est en effet important que l'UAC, qui a le plus fort potentiel recherche du pays et fournit la majorité des diplômés, soit le principal interlocuteur de ces partenaires. Les actions de dissémination vers le grand public sont encore beaucoup trop limitées.

Enfin, l'évolution de la stratégie de l'Université d'Abomey-Calavi pour renforcer sa politique d'innovation au service du monde socio-économique est très positive et doit se poursuivre. En revanche, la politique de médiation scientifique et culturelle, quasiment inexistante, doit être mise en place.

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

### Critère 5 : Politique de la formation

L'Université d'Abomey-Calavi porte une politique en matière d'offre de formation cohérente avec les orientations nationales pour accompagner le développement économique du pays. Suite à une nouvelle politique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, sa capacité à mettre en œuvre son plan stratégique est fortement restreinte autant au niveau décisionnel que structurel. Son offre de formation très diversifiée s'est alignée récemment au système LMD, mais reste, en termes de nombre d'étudiants, très focalisée sur le niveau licence (89 %), essentiellement professionnelle. Cela peut être expliqué par des frais d'inscription raisonnables en licence, très élevés en master et doctorat, une politique de bourses nationales uniquement au niveau licence et des contextes économique et de marché du travail contraints. Cependant, l'UAC est encouragée à développer une politique incitative pour la poursuite d'études dans les thématiques prioritaires nationales, malgré ses contraintes financières. L'organisation pédagogique est bien structurée, avec un soutien financier et humain parfois insuffisant. Alors que l'approche par compétences a été initiée pour la création de nouvelles formations, elle devrait être étendue aux formations existantes et l'évaluation des enseignements, encore inexistante, devrait accompagner ce processus d'amélioration continue. L'UAC n'est pas encore en mesure d'analyser quantitativement et qualitativement l'insertion professionnelle de ses diplômés, et est fortement encouragée à développer cette analyse rapidement pour compléter ce processus. Enfin, l'UAC met en œuvre de façon insuffisante des interactions avec le monde socio-professionnel, les organisations professionnelles et ses alumni et mériterait de développer des partenariats stratégiques pour améliorer la professionnalisation de ses formations et faciliter l'insertion des diplômés sur le marché de l'emploi. La stratégie nationale et internationale de coopération académique, essentiellement construite au niveau

des EFR, est peu élaborée au niveau de la gouvernance, pour viser des partenariats structurants, définis à partir de ses besoins pour la formation et la recherche. Ainsi, les accords actuels ne bénéficient qu'à la construction de conventions de cotutelles de doctorat et, à la marge, au développement de compétences des enseignants-chercheurs.

#### Critère 6 : Vie étudiante et vie de campus

Le développement de la vie étudiante et de la vie de campus de l'UAC est inégalement investi. Particulièrement proactive, l'UAC témoigne, à bien des égards, d'une prise en compte solide des enjeux d'inclusion et de luttes contre les violences sexistes et sexuelles, mettant à disposition de la communauté universitaire des informations ainsi que des outils dédiés, ce qui permet une appropriation de ces enjeux par l'ensemble de la communauté universitaire. Concernant l'implication des étudiants dans la gouvernance de l'université, l'absence de représentants étudiants au niveau stratégique, notamment dans le conseil d'administration de l'université ne permet pas une remontée efficace des besoins concrets des étudiants, alors même que des dispositifs de discussion existent à l'échelle des entités. De plus, les relations entre l'UAC et le COUS, désormais rattaché au MESRS, tendent à entraver la capacité à répondre aux besoins exprimés par les étudiants en termes de vie étudiante et de vie de campus (transport, logement, restauration, etc.). Enfin, l'absence de politique spécifique d'accueil des étudiants internationaux (hors mobilités) tend à contrarier les potentialités de l'université en matière de rayonnement et d'attractivité à l'international.

#### Article 2

L'Université d'Abomey-Calavi (UAC), au Bénin, est accréditée pour une période de trois ans, à compter de la présente décision, qui peut être prolongée de deux ans, sous réserve d'un suivi pouvant inclure une visite sur site.

#### Article 3

Cette décision est assortie des recommandations suivantes :

- Renforcer l'autonomie décisionnelle et financière de certaines fonctions du Rectorat afin de permettre la mise en œuvre de la stratégie de l'UAC. En ce sens, la politique qualité devrait être davantage soutenue. L'association du CPUAQ à l'élaboration d'une politique nationale de la qualité permettrait de connaître les évolutions envisagées par le MESRS et de les anticiper. Il conviendrait également de développer, unifier et déployer les outils interconnectés du pilotage stratégique.
- Augmenter les dotations financières et en enseignants-chercheurs de manière à permettre le développement de la politique de formation et de recherche en dehors des disciplines de santé et à répondre aux besoins identifiés de l'UAC en matière de patrimoine.
- Terminer au plus vite la rédaction du nouveau plan stratégique. Il conviendra d'associer à ce plan le suivi systématique des indicateurs et une mise en œuvre de mesures correctives dans l'ensemble des domaines : pilotage, formation, recherche, innovation, international.
- Définir une politique partenariale structurante en lien avec la stratégie de l'université. La définition de la stratégie partenariale portera en particulier sur les domaines de formation, de recherche et d'innovation. L'articulation entre les dimensions locale, nationale et internationale devra être intégrée à la réflexion tout comme la stratégie relative à la mobilité des étudiants, des enseignants-chercheurs et des PATS. Une actualisation régulière des partenariats est également attendue. Enfin, la centralisation des partenariats du monde socio-économique est à envisager.
- Mettre en place une stratégie pour structurer la politique d'innovation de l'UAC et développer une économie de la connaissance : centraliser le suivi des partenariats avec le monde socio-économique ; définir des objectifs et des indicateurs à moyen et long terme dans les domaines de l'innovation ; élaborer une politique d'incitation à l'endroit des enseignants-chercheurs pour collaborer avec le monde socio-économique ; élargir le périmètre des bureaux de transfert de technologie. Associer effectivement et systématiquement les représentants étudiants dans les instances de gouvernance de l'université afin de favoriser la remontée des besoins liés au fonctionnement quotidien de l'université et la discussion collective de solutions.
- Accroître le rôle d'assistance du secrétariat général auprès du Recteur en matière d'administration, de coordination, et de gestion afin d'aligner ces fonctions avec les obligations réglementaires nationales, en rattachant au secrétariat général des services ayant de fortes interactions entre eux : le service des affaires financières, le service de la planification et de la prospective, le service de la promotion des technologies de l'information et de la communication et le centre de gestion de l'information et de la

communication. Cela permettrait d'améliorer la circulation de l'information, la coordination des actions et la montée en qualité des processus et des outils.

- Développer des actions de dissémination vers le grand public (vulgarisation scientifique, visite de laboratoires, intervention dans les écoles) pour sensibiliser la société à l'importance de la recherche universitaire et à son impact potentiel sur la société.
- Se doter d'une véritable politique d'accueil à l'égard des étudiants internationaux : journées d'intégration, guide pratique, suivi individualisé, système d'information et d'inscription centralisé, etc.
- Initier l'évaluation des enseignements par les étudiants et l'analyse des taux de réussite et d'insertion pour améliorer l'offre de formation et favoriser l'insertion professionnelle des diplômés.
- Mettre en place un partenariat structurant entre l'UAC et le COUS et établir des échanges formalisés réguliers en associant les étudiants afin d'agir collectivement et efficacement sur les problématiques de vie étudiante et de vie de campus.

#### **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 29 octobre 2024

Signé par

Stéphane Le Bouler

Le président par intérim



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

[hceres.fr](https://www.hceres.fr)

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

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