

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail – Liberté - Patrie



Université
de Lomé

PLAN

STRATEGIQUE DE

DEVELOPPEMENT

(2021–2025)

Avant-propos

Le plan stratégique de développement 2015-2020 de l'Université de Lomé et son outil de pilotage opérationnel, le plan directeur de développement, sont brillamment arrivés à leur terme. Au moment de tirer les enseignements de cette belle expérience d'étape, je me réjouis des avancées notables et des transformations majeures apportées dans la gouvernance de notre université au triple plan pédagogique, académique et infrastructurel, en ayant à l'esprit, la qualité de la ressource humaine qui a porté lesdites réformes.

Un nouveau cycle s'ouvre désormais, car l'œuvre doit être consolidée de façon continue et pérennisée. Il nous faut alors nous appuyer sur un nouveau plan stratégique de développement (2021-2025). Celui-ci se veut l'illustration à l'échelle humaine que c'est au bout de l'ancienne corde qu'il faut tisser la nouvelle. Il se structure, notamment par une projection nouvelle qui oscille entre hier, aujourd'hui et demain en jetant un regard sincère sur nos faiblesses, forces, et atouts. Il est surtout bien né, car étant le produit d'un large consensus, aux termes de consultations des différentes parties prenantes de la communauté universitaire.

Le nouveau plan stratégique ambitionne d'améliorer la qualité interne et externe des activités académiques, de renforcer le cadre de planification de l'administration universitaire et de positionner l'Université de Lomé comme le moteur de progrès de la société togolaise. Il articule cette ambition autour de quatre (4) axes stratégiques qui couvrent l'ensemble des champs de mission de l'université : modernisation de l'enseignement et la formation par l'innovation pédagogique, renforcement de la recherche et de l'innovation scientifique, amélioration de la qualité de la vie universitaire et amélioration du pilotage et de la gouvernance universitaire.

Je voudrais remercier les facultés, écoles, instituts, les étudiantes et étudiants de l'Université de Lomé pour leurs contributions multiformes. J'adresse, de même, ma reconnaissance aux services centraux, en particulier à la Direction de la Planification et de la Prospective, qui une fois de plus, a remarquablement conduit le processus de réflexion et d'élaboration dudit document.

Ce nouveau Plan Stratégique de Développement est un défi lancé aux hommes et aux femmes dont le destin est lié à celui de notre Université. Je demeure convaincu que son appropriation et sa mise en œuvre efficace, feront entrer un peu plus l'Université de Lomé, dans l'histoire et le futur du développement de notre cher pays le Togo.

Professeur Dodzi Komla KOKOROKO
Président de l'Université de Lomé

Table des matières

INTRODUCTION	7
1.1. Cadre institutionnel	9
1.2. Volet académique : organisation des formations et de la recherche.....	10
1.3. Localisation géographique	12
1.4. Université de Lomé en chiffres.....	13
2.1. Bilan de la mise en œuvre du plan précédent.....	14
2.1.1. Eléments d'analyse SEPO	14
2.1.2. Synthèse de l'analyse SEPO	15
2.2. Analyse diagnostique de la situation actuelle	17
2.2.1. Enseignement et formation	17
2.2.1.1. Diversité de l'offre de formation.....	17
2.2.1.2. Capacité d'accueil	18
2.2.1.3. Taux d'encadrement et de réussites.....	19
2.2.1.4. Evaluation et gestion des notes.....	19
2.2.1.5. Monitoring des diplômés et taux d'insertion.....	20
2.2.1.6. Formation continue et e-learning.....	20
2.2.1.7. Synthèse FFOM	21
2.2.2. Recherche	21
2.2.2.1. Capacités opérationnelles des SRU	22
2.2.2.2. Niveau du financement de la recherche	23
2.2.2.3. Valorisation de la production scientifique de l'UL	23
2.2.2.4. Synthèse FFOM.....	24
2.2.3. Vie universitaire	24
2.2.3.1. Cadre spatial de plus en plus structuré	25
2.2.3.2. Vie du personnel	26
2.2.3.3. Vie étudiante	27
2.2.3.4. Œuvres universitaires	27
2.2.3.5. Infrastructures consacrées à la vie étudiante	28
2.2.3.6. Vie sociale et communautaire	28
2.2.3.7. Synthèse des FFOM	28
2.2.4. Service à la Communauté	29

2.2.4.1.	Production des ressources humaines qualifiées	29
2.2.4.2.	Expertises et appuis techniques	30
2.2.4.3.	Services divers	30
2.2.4.4.	Partenariat public-privé	30
2.2.4.5.	Synthèse des FFOM	31
2.2.5.	Gouvernance et pilotage.....	31
2.2.5.1.	Planification des activités et proactivité	32
2.2.5.2.	Gestion des ressources	32
2.2.5.2.1.	Les ressources humaines.....	32
2.2.5.2.2.	Ressources matérielles	33
2.2.5.2.3.	Ressources financières	34
2.2.5.3.	Processus et Procédures administratifs.....	35
2.2.5.4.	Coopération et relations extérieures.....	35
2.2.5.5.	Synthèse FFOM	36
2.2.6.	Synthèse des enjeux et défis	37
3.1.	Vision, missions, valeurs et principes directeurs.....	38
3.1.1.	Vision	38
3.1.2.	Missions.....	38
3.1.3.	Valeurs.....	38
3.1.4.	Principes directeurs	40
3.2.	Orientations stratégiques	42
3.3.	Cohérence avec les orientations nationales et internationales	43
4.1.	Principaux programmes	45
4.1.1.	Programme 1 : Amélioration du pilotage et de la gouvernance	45
4.1.2.	Programme 2 : Innovation pédagogique pour la modernisation de l'enseignement et de la formation	46
4.1.3.	Programme 3 : Renforcement de la recherche et de l'innovation scientifique	47
4.1.4.	Programme 4 : Amélioration de la qualité de la vie universitaire.....	48
4.2.	Cadre opérationnel	49
4.2.1.	Programme 1 : Amélioration du pilotage et de la gouvernance	49
4.2.2.	Programme 2 : Innovation pédagogique et modernisation de l'enseignement et de la formation	51
4.2.3.	Programme 3 : Renforcement de la recherche et de l'innovation scientifique	53

4.2.4.	Programme 4 : Amélioration de la qualité de la vie universitaire.....	56
4.2.5.	Récapitulatif du coût estimé du plan stratégique.....	59
5.1.	Acteurs et responsabilités.....	60
5.1.1.	Acteurs internes au niveau central.....	60
5.1.1.1.	Le Conseil de la Stratégie, du Suivi et de l'Amélioration	60
5.1.1.2.	La Direction de la Planification et de la Prospective.....	60
5.1.2.	Acteurs internes au niveau des services centraux et établissements	61
5.1.2.1.	Les responsables et le personnel.....	61
5.1.2.2.	Les étudiants.....	61
5.1.3.	Acteurs externes : les partenaires.....	61
5.2.	Stratégie de gestion des ressources humaines	62
5.3.	Stratégie de mobilisation financière	62
5.3.1.	Accentuer le plaidoyer auprès du gouvernement.....	62
5.3.2.	Relever le niveau de mobilisation des ressources propres	63
5.3.3.	Mobiliser des partenaires techniques et financiers	63
5.4.	Stratégie de communication	63
5.5.	Mécanismes de suivi évaluation	64
5.6.	Gestion des risques	65
	CONCLUSION	66
	ANNEXES.....	67
	ANNEXE 1 : Liste des membres de la commission d'actualisation.....	67
	ANNEXE 2 : Liste des membres de la cellule SIG.....	67
	ANNEXE 3 : Liste du secrétariat technique	67

Liste des tableaux

Tableau 1 : L'Université de Lomé en chiffres.....	13
Tableau 2 : Analyse SEPO suivant les grands axes du plan 2015-2020.....	14
Tableau 3 : Synthèse de l'analyse SEPO	16
Tableau 4 : FFOM de l'enseignement et la formation	21
Tableau 5 : FFOM de la recherche	24
Tableau 6 : FFOM de la vie universitaire	29
Tableau 7 : Synthèse FFOM Services à la Communauté.....	31
Tableau 8 : Synthèse FFOM Gouvernance et Pilotage	36
Tableau 9 : Synthèse des enjeux et défis	37
Tableau 10 : Cadre logique du programme 1	45
Tableau 11 : Cadre logique du programme 2	46
Tableau 12 : Cadre logique du programme 3	47
Tableau 13 : Cadre logique du programme 4	48
Tableau 14 : Cadre opérationnel du programme 1	49
Tableau 15 : Cadre opérationnel du programme 2	51
Tableau 16 : Cadre opérationnel du programme 3	53
Tableau 17 : Cadre opérationnel du programme 4	56
Tableau 18 : Récapitulatif des coûts estimés du plan stratégique	59
Tableau 19 : Risques potentiels et mesures d'atténuations.....	65

Liste des encadrés

Encadré 1 : Structures administratives de l'Université de Lomé.....	10
Encadré 2 : Domaine de formation	11
Encadré 3 : Aperçu sur les offres de formation par grade	18

Liste des figures

Figure 1 : Cartographie de l'UL.....	12
Figure 2 : Synthèse du cadre stratégique	42

INTRODUCTION

L'Université de Lomé s'est dotée d'un plan stratégique de modernisation couvrant la période 2015-2020, afin d'être plus performante dans l'accomplissement de ses missions d'enseignement, de recherche et de valorisation de l'expertise au service de la communauté. Ce plan a défini une vision et prévu un certain nombre de réformes indispensables à la modernisation de l'Université de Lomé.

Dans le souci d'une amélioration de la planification opérationnelle, le plan stratégique a été renforcé par un plan directeur de développement couvrant la période 2017-2020. Le plan directeur a ainsi précisé l'ambition de développement et de modernisation de l'Université avec des actions planifiées dans le temps et dans l'espace, ainsi qu'une responsabilisation des différents acteurs.

Les deux documents complémentaires, qui ont été les guides des interventions des autorités universitaires pendant les cinq dernières années, sont arrivés à échéance en septembre 2020. Ils ont fait l'objet d'une évaluation par les services techniques de l'Université de Lomé. Pour ce faire, la présidence de l'Université de Lomé a mis en place un nouveau comité technique, chargé en plus de l'évaluation de procéder à l'actualisation du plan stratégique à l'horizon 2025. L'évaluation à l'aide de l'outil SEPO a permis de ressortir les succès, les échecs, les potentialités et les obstacles afin de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques qui étaient définis (voir l'annexe 4).

Pour disposer de nouveaux éléments d'analyse institutionnelle, des concertations et consultations de tous les acteurs ont été organisées dans le but de recueillir les perceptions des acteurs internes et externes sur l'état de développement actuel de l'Université de Lomé. Ces consultations ont permis ainsi de disposer d'un diagnostic des différents domaines d'intervention de l'université.

En effet, l'Université de Lomé s'est engagée à renforcer de façon continue son cadre de planification stratégique et opérationnelle. C'est dans ce sens que les réflexions sont orientées vers une vision stratégique quinquennale, déclinée en plans opérationnels à court et moyen termes. Ceci est en concordance avec les réformes nationales sur le cadre de planification et de programmation qui incitent les institutions de l'Etat à migrer vers le budget programme.

L'actualisation du plan stratégique est un impératif qui s'inscrit dans la nécessité de poursuivre les actions et interventions dans un cadre de planification bien approprié. Il y a lieu de revoir les priorités, redéfinir les axes stratégiques, organiser et projeter les interventions suivant une échelle temporelle de 5 ans.

Le nouveau plan stratégique ambitionne d'améliorer la qualité interne et externe des activités académiques, de renforcer le cadre de planification de l'administration universitaire, et de positionner l'Université de Lomé comme le moteur de progrès de la

société togolaise.

Le plan stratégique 2021-2025 de l'Université de Lomé comprend cinq chapitres :

- Généralités sur l'Université de Lomé ;
- Diagnostic institutionnel de l'Université de Lomé ;
- Cadre stratégique du plan ;
- Cadre programmatique du plan ;
- Stratégie de mise en œuvre et de suivi-évaluation.

DRAFT

CHAPITRE 1. GENERALITES

1.1. Cadre institutionnel

Université cinquantenaire, l'Université de Lomé, établissement public à caractère scientifique et culturel a été créée en 1970 par décret présidentiel N° 70-156/PR du 14 septembre 1970 sous le nom d'Université du Bénin. Elle a changé de nom en 2001 par décret N° 2001-024/PR du 9 mars 2001. Trois missions lui sont assignées : la formation, la recherche et le service à la communauté.

La présidence est assurée par le président de l'Université de Lomé, assisté par deux (02) vice-présidents. Le 1er vice-président est en charge des affaires académiques et pédagogiques. La 2ème vice-présidente est en charge de la vie universitaire. La secrétaire générale assiste le président. Le président est assisté au plan financier, par une équipe composée d'un service financier, d'une agence comptable et d'un service de la commande publique.

La présidence de l'Université de Lomé s'appuie sur un cadre administratif composé de sept (6) directions centrales et trois (3) directions de services communs, qui ont à leur tête des directeurs.

Sur le plan académique, l'Université de Lomé compte aujourd'hui 21 établissements (6 facultés, 5 écoles, 5 instituts, et 5 centres). Ces établissements sont dirigés par les doyens et directeurs assistés de vices doyens ou directeurs adjoints. Chaque établissement de l'Université de Lomé dispose en son sein d'une commission pédagogique CoP et d'une commission scientifique et pédagogique CSP établissements.

L'Université de Lomé abrite trois (3) centres d'excellence régionaux africains. Elle compte aujourd'hui 3 écoles doctorales placées sous la responsabilité des Directeurs d'écoles doctorales.

Les présidents, les directeurs des services centraux et des centres d'excellence sont nommés respectivement par décrets présidentiels et arrêtés ministériels. Les doyens des facultés et les directeurs des écoles et instituts sont élus par leurs pairs puis nommés par décret.

Le conseil d'université est l'organe de décision de l'Université de Lomé. Il regroupe le staff présidentiel composé du président de l'Université de Lomé, des deux vices présidents, du secrétaire général, de l'agent comptable, du chef service financier de l'ordonnateur, les doyens et directeurs des établissements, les directeurs des écoles doctorales, les directeurs des services centraux, les représentants des enseignants et du personnel administratif, technique et de service, de deux délégués des étudiants et des représentants du monde socio-économique. Le conseil est présidé par le président de l'Université de Lomé et se réunit deux fois l'an.

Encadré 1 : Structures administratives de l'Université de Lomé

<u>Présidence</u>	<u>Etablissements</u>
Président	1. Faculté des Lettres, Langues et Arts (FLLA)
1 ^{er} Vice-président	2. Faculté de Droit (FDD)
2 ^e Vice-Président	3. Facultés des Sciences de l'Homme et de la Société (FSHS)
Secrétariat général	4. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)
Agence Comptable	5. Faculté des Sciences (FDS)
Service Financier de l'ordonnateur	6. Faculté des Sciences de la Santé (FSS)
	7. Ecole des Assistants Médicaux (EAM)
	8. Ecole Nationale Supérieure des Ingénieurs (ENSI)
	9. Ecole Supérieure des Techniques Biologiques et Alimentaires (ESTBA)
	10. Ecole Supérieure d'Agronomie (ESA)
	11. Ecole Supérieure des Assistants Administratifs (ESAAAd)
	12. Institut des Sciences de l'Informations, de la Communication et des Arts (ISICA)
	13. Institut Universitaire de Technologie et de Gestion (IUT de Gestion)
	14. Institut National des Sciences de l'Education (INSE)
	15. Institut National de la Jeunesse et des Sports (INJS)
	16. Institut des Métiers de la Mer (I2M)
	17. Institut Confucius
	18. Centre d'Informatique et de calcul (CIC)
	19. Centre de Formation Continue (CFC)
	20. Centre Ouest-Africain de Service Scientifique sur les Changements Climatiques et l'Utilisation adaptée des terres (WASCAL)
	21. Centre d'Excellence Régional sur les Sciences Aviaires (CERSA)
	22. Centre d'Excellence Régional sur les Villes Durables en Afrique (CERViDA-DOUNEDON)
	23. Centre d'Excellence Régional sur la Maîtrise de l'Electricité (CERME)

1.2. Volet académique : organisation des formations et de la recherche

Depuis la prise du décret présidentiel n° **2008-066/PR** du 21 juillet 2008 instituant le système LMD a été pris il y a une décennie. Suite à la dynamique institutionnelle et structurelle engagée par les acteurs universitaires et gouvernementaux, la réforme LMD instituée par le décret présidentiel n° **2008-066/PR** du 21 juillet 2008 et mise en œuvre effectivement par l'arrêté n° **017/MESR/CAB/2009** du 20 mars 2009 a conduit à la transformation du cadre réglementaire de la formation à l'UL. Les standards de la réforme LMD adoptés par le conseil de l'Université et approuvés par le gouvernement organisent les grades universitaires à trois niveaux que sont : Licence, Master et Doctorat.

L'Université de Lomé est une université publique, multi et pluridisciplinaires. Les offres de formation couvrent un large spectre de domaines et de disciplines pris en charge par les facultés, écoles et instituts (Encadré 2).

Il est important de relever les efforts de structuration en domaines dans une approche d'optimisation des offres universitaires dans le cadre de la réforme LMD. C'est dans ce sens que plusieurs décrets ont été pris : le décret **n° 2013-016/PR** du 27 mars 2013 portant transformation de la FMMP en Faculté des Sciences de la Santé de l'UL, le décret **n° 2014-212/PR** du 24 décembre 2014 portant scission de la FLESH en deux facultés : la Faculté des Sciences de l'Homme et de la Société (FSHS) et la Faculté des Lettres, Langues et Arts (FLLA), le décret **n° 2016-024/PR** portant rattachement de l'Institut National de la Jeunesse et des Sports (INJS) à l'Université de Lomé et l'arrêté n°066/MESR/2017 du 04 août 2017 transformant l'École Supérieure de Secrétariat de Direction (ESSD) en Ecole Supérieure des Assistants administratifs (ESAAd). Mais il est à noter qu'en dépit de cette dynamique de restructuration, des insuffisances de performance sont observées altérant la qualité de l'Université de Lomé.

Encadré 2 : Domaine de formation

Grades : licence, master et doctorat (LMD)

Domaines : 8

– **Lettre, Langue et Arts (LLA)**

Faculté des Lettres, Langues et Arts (FLLA)

– **Sciences de l'Homme et de la Société (SHS)**

Facultés des Sciences de l'Homme et de la Société (FSHS)

Institut National des Sciences de l'Education (INSE)

Institut des Sciences de l'Informations, de la Communication et des Arts (ISICA)

Centre d'Excellence Régional sur les Villes Durables en Afrique (CERViDA-DOUNEDON)

– **Sciences de l'Education et de la Formation (SEF)**

Institut National des Sciences de l'Education (INSE)

Institut National de la Jeunesse et des Sports (INJS)

Institut Confucius

– **Sciences et Technologies (ST)**

Faculté des Sciences (FDS)

Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs (ENSI)

Centre d'Informatique et de calcul (CIC)

West African Science Service Centre on Climate Change and Adopted Land Use (WASCAL)

– **Sciences de la Santé (SS)**

Faculté des Sciences de la Santé (FSS)

Ecole Supérieure des Techniques Biologiques et Alimentaires (ESTBA)

Ecole des Assistants Médicaux (EAM)

– **Sciences Agronomiques (SA)**

Ecole Supérieure d'Agronomie (ESA)

Ecole Supérieure des Techniques Biologiques et Alimentaires (ESTBA)

Centre d'Excellence Régional sur les Sciences Aviaires (CERSA)

– **Sciences Economiques et de Gestion (SEG)**

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

IUT de Gestion

Centre de Formation Continue (CFC)

– **Sciences Juridiques, Politiques et de l'Administration (SJPA)**

Faculté de Droit (FDD)

Ecole Supérieure des Assistants Administratifs (ESAAd)

Institut des Métiers de la Mer (I2M)

1.3. Localisation géographique

L'Université de Lomé est localisée au cœur du district du Grand Lomé, dans la commune du Golfe 3, dans la préfecture du Golfe. Autrefois étendue sur 300 ha, elle couvre une superficie de 248 ha après avoir été amputée pour l'implantation d'autres services administratifs et la rétrocession aux propriétaires terriens (respectivement 15 ha et 37 ha). Depuis 2017, elle s'est dotée d'un plan de zone et d'un plan d'aménagement paysager qui sont en cours de mise en œuvre pour une meilleure gestion de l'espace.

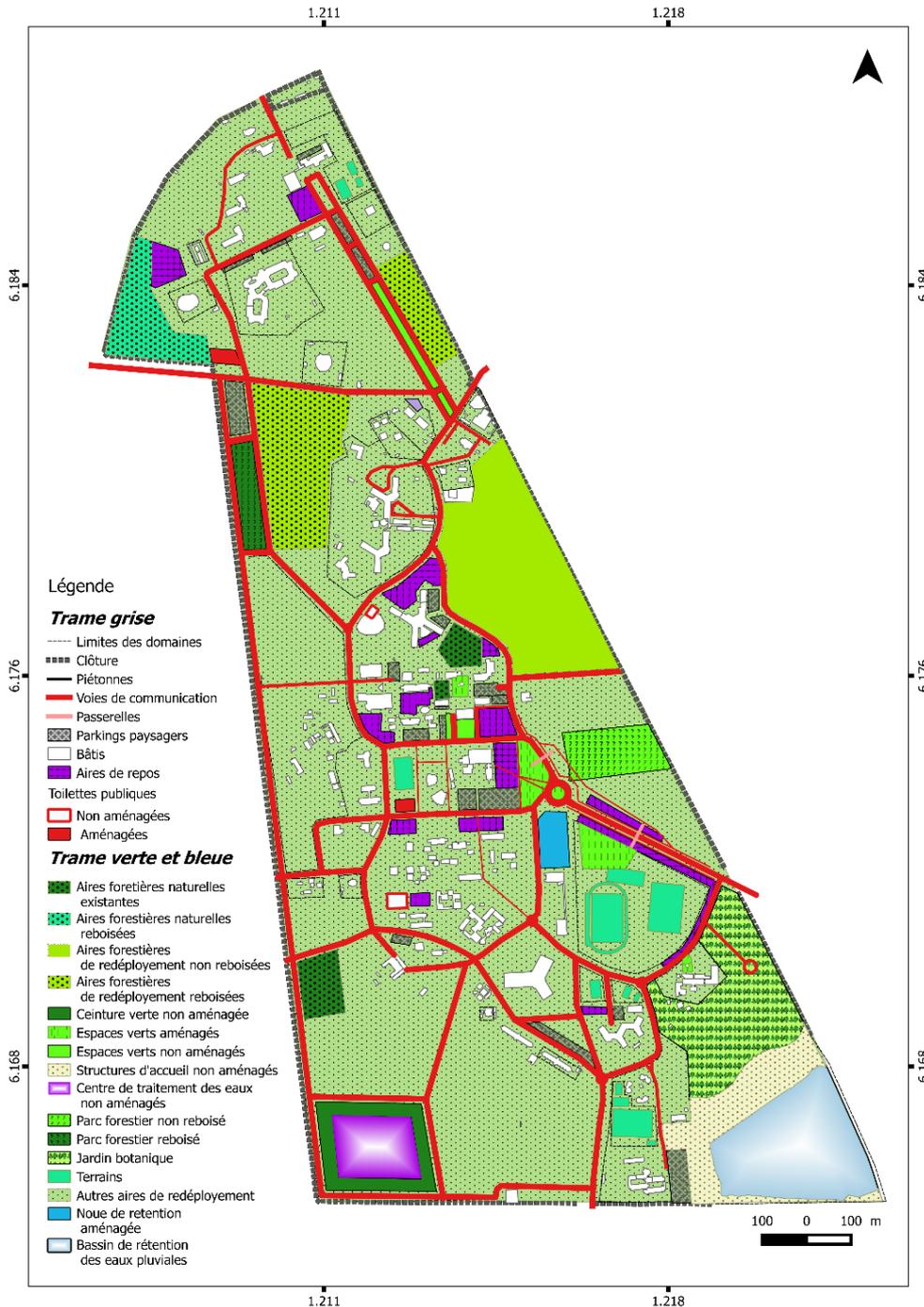


Figure 1 : Cartographie de l'UL

1.4. Université de Lomé en chiffres

L'université de Lomé est présentée en chiffres dans le tableau ci-dessous. Cette présentation résulte d'une analyse statistique menée sur ses étudiants, son personnel (enseignants et administratifs), ses structures de recherche et ses infrastructures.

Tableau 1 : L'Université de Lomé en chiffres¹

Etudiants	Personnel						
<p>Nombre d'étudiants : 67 092</p> <p>Rapport F/M étudiants : 53,08</p> <p>Proportion d'étudiants dans les filières scientifiques et technologiques : 17,35%</p> <p>Proportion d'étudiants dans les filières de sciences de la santé : 4,32%</p> <p>Proportion d'étudiants dans les filières littéraires : 16,88%</p> <p>Proportion d'étudiants dans les filières de sciences humaines : 18,51%</p> <p>Proportion d'étudiants dans les filières de sciences de l'éducation : 0,26%</p> <p>Proportion d'étudiants dans les filières juridiques : 12,69%</p> <p>Proportion d'étudiants dans les filières économiques et de gestion : 27,72%</p> <p>Proportion d'étudiants dans les filières des sciences agronomiques : 2,27%</p>	<p>Effectif des enseignants permanents : 575</p> <p>Rapport femme/homme enseignants : (63/512) 12%</p> <p>Proportion d'enseignants occupant les postes administratifs (non pédagogiques) : 36,36% (28/77)</p> <table border="1"> <tr> <td>Nombre de PT : 122</td> <td>Nombre de ASS : 114</td> </tr> <tr> <td>Nombre de MC/MCA : 122</td> <td>Nombre de ASS D : 19</td> </tr> <tr> <td>Nombre de MA : 179</td> <td>Nombre ATEN : 10</td> </tr> </table> <p>Nombre de Moniteurs : 09</p> <p>Effectif des PATS : 971</p> <p>Rapport femme/homme des PATS : 0,5 (340/631)</p> <p>Proportion de directions occupées par les PAT : 26,92% (7/26)</p>	Nombre de PT : 122	Nombre de ASS : 114	Nombre de MC/MCA : 122	Nombre de ASS D : 19	Nombre de MA : 179	Nombre ATEN : 10
Nombre de PT : 122	Nombre de ASS : 114						
Nombre de MC/MCA : 122	Nombre de ASS D : 19						
Nombre de MA : 179	Nombre ATEN : 10						
Enseignement	Recherche						
<p>Ratio étudiants/enseignant : 80</p> <p>Nombre d'étudiants pour une place assise à l'UL : 4</p> <p>Pourcentage d'étudiants ayant validé 180 crédits en trois ans : 7,6</p> <p>Pourcentage d'étudiants ayant validé 180 crédits en quatre ans : 20,86%</p> <p>Nombre de diplômés dans le grade Master : 868</p> <p>Nombre de diplômés dans le grade Doctorat : 94</p>	<p>Nombre total de SRU : 55</p> <p>Nombre d'équipe de recherche : 26</p> <p>Nombre de laboratoires : 28</p> <p>Nombre d'instituts : 1</p> <p>Nombre de personnel de la recherche : 537</p>						
Infrastructures							
<p>Nombre d'agoras : 08</p> <p>Nombre d'amphithéâtres : 25</p> <p>Nombre de salles de cours : 58</p> <p>Nombre de bibliothèques : 10</p>	<p>Nombre de résidences fonctionnelles : 02</p> <p>Ratio demandes acceptées/ total de lits : --</p> <p>Ratio Total des demandes/total de lits : --</p>						

¹ Sources de données pour l'année 2020 : DAAS, DRH, DRI, COUL et DGDU

CHAPITRE 2. DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL DE L'UNIVERSITE DE LOME

Le diagnostic est un préalable à toute action de développement socio-spatial. Au-delà d'un simple état des lieux de la situation actuelle, de l'Université de Lomé quant à l'accomplissement de ses différentes missions ou la photographie de l'espace universitaire, le présent diagnostic issu d'un processus participatif comprend également la synthèse du bilan de la mise en œuvre du plan précédent.

2.1. Bilan de la mise en œuvre du plan précédent

2.1.1. Eléments d'analyse SEPO

Le plan stratégique 2015-2020 est le premier exercice de l'Université de Lomé dans l'élaboration de ces documents de planification stratégique. Il a été complété par le plan directeur avec la définition des dispositions opérationnelles. Arrivé à termes, les différentes prévisions ont été analysées sous le prisme de l'outil SEPO pour une évaluation de la mise en œuvre du plan. Le tableau ci-dessous présente les succès, les échecs ainsi que les potentialités et les obstacles par axe stratégique.

Ce tableau ci-dessous met en évidence des actions soutenues de renforcement des infrastructures pédagogiques, de recherche et des services administratif. Il faut aussi ajouter les voiries et réseaux divers, ainsi que l'aménagement et d'ouvrages d'assainissement (un bassin d'orage et des caniveaux).

Tableau 2 : Analyse SEPO suivant les grands axes du plan 2015-2020

AXES STRATEGIQUES	SUCCES	ECHEC	POTENTIALITES	OBSTACLES
Maîtrise de l'occupation spatiale du domaine universitaire	Carte de la voirie et bornage parcellaire effectif 11 rues bitumées et baptisées (4,53 km) 1 bassin d'une capacité de 45 000 mètres cubes Environ 1 km de caniveau et de rigole 6 unités paysagères aménagées (3 pelouses de 2,5 ha ; 1 forêts de 3 ha ; 2 vergers de 1 ha) Projet PALCC Nettoyage régulier du domaine universitaire (200 emplois étudiants)	Non réalisation des plans de détails Non traçage des nouvelles rues Non réalisation des plans des réseaux divers	Exploitation de l'eau du bassin Possibilités de financement des infrastructures par l'Etat et les PTF (PNUD, UE, etc.) Partenariat avec la commune Golfe3 et autres collectivités	Insuffisance de ressources financières pour couvrir toute la voirie Difficulté des rapports avec certaines entreprises Insuffisante concertation entre les unités impliquées dans la passation des marchés

Développement de l'enseignement et de la formation	Plusieurs (10) amphis et salles (10), 10 laboratoires rénovés 1 amphi et 3 agoras (2400 places) 1 laboratoire audio-visuel	Projet d'extension du bloc polyvalent arrêté pour cause de fondation non solide pour supporter le niveau 1	Possibilités de financement des infrastructures par l'Etat et les PTF (PNUD, UE, etc.) BIE et programmes nationaux	Manque de solidité des infrastructures antérieurs Faible disponibilité de financement du BIE
Promotion et valorisation de la recherche universitaire	1 centre d'excellence construit (CERSA) 1 Centre de recherche sur les changements climatiques Des laboratoires de recherche rénovés (nb)	Laboratoires de recherche sans locaux Non extension de la bibliothèque	2 nouveaux centres d'excellence financés Accord de financement d'un laboratoire de SIG (PNUD)	Manque de financement
Amélioration de la qualité de la vie universitaire	2 cités rénovées RU rénové et fonctionnel 1 parking (80 voitures et 50 motos), des piétonnes construites Une scène construite 2 bocs de toilettes 18 aires de repos (600 reposoirs)	Crèche, centre commercial, maison de l'étudiant, complexe omnisport non construit	Accord de principe du financement du marché	Manque de financement
Modernisation du pilotage et de la gouvernance universitaire	4 formations sur les outils de planification (au total 260 participant) 1 formation sur la démarche qualité dans l'enseignement supérieur (80 participants) Finition de la Présidence UL, Extension de la DAAS Rénovation des bureaux de la DRH, FASEG, FDS, FDD, FLLA, etc	Faible appropriation des outils Plans triennaux non élaborés Insuffisance de formations spécifique de renforcement des capacités	Projet culture qualité va aider à améliorer la performance	Positionnement de la DPP Faible capacité du personnel Non adaptation budgétaire

2.1.2. Synthèse de l'analyse SEPO

Le bilan de la mise en œuvre du plan directeur met en évidence des succès et des faiblesses (facteurs d'échecs) sans oublier que l'environnement de cette stratégie est marqué de potentialités à exploiter ainsi que des obstacles à transcender. La synthèse de ces éléments de l'analyse SEPO est présentée dans le tableau ci-dessous. Cette analyse met en évidence des efforts substantiels en matière de réalisation des infrastructures indispensables à l'amélioration des conditions de travail du personnel et d'étude pour les étudiants. A la modernisation infrastructurelle de l'UL, il faut ajouter les réformes structurelles pour assurer un meilleur fonctionnement de l'institution. D'autres infrastructures prévues mais non réalisées se listent au nombre des échecs, enregistrés ainsi que ceux liés au renforcement des capacités en planification et en gestion des unités administratives. Plusieurs obstacles sont relevés et ont été de véritable goulot d'étranglement dans la mise en œuvre du plan stratégique. Ces obstacles sont à prendre en compte dans le processus d'actualisation du plan afin de trouver des alternatives dans le futur plan, qui bénéficiera des potentialités réelles identifiées dans l'établissement du plan 2015-2020.

Tableau 3 : Synthèse de l'analyse SEPO

SUCCES

Carte de la voirie et bornage parcellaire effectif
 11 rues bitumées et baptisées (4,53 km)
 1 bassin d'une capacité de 45 000 mètre cubes
 Environ 1 km de caniveau et de rigole
 6 unités paysagères (3 pelouses de 2,5 ha ; 1 forêts de 3 ha ; 2 vergers de 1 ha)
 Projet PALCC/aménagement
 Nettoyage régulier du domaine universitaire (200 emplois étudiants)
 Plusieurs (10) amphis et salles (10), 10 laboratoires rénovés
 1 amphi et 3 agoras (2400 places)
 1 laboratoire audio-visuel
 1 centre d'excellence construit (CERSA)
 1 Centre de recherche sur les changements climatiques
 Des laboratoires de recherche rénovés (nb)
 2 cités rénovées
 1 parking (80 voitures et 50 motos), des allées piétonnes construites
 2 bocs de toilettes
 1 scène d'évènements (Scène Bella Bello)
 18 aires de repos de 600 reposeirs
 4 formations sur les outils de planification (au total 260 participant)
 1 formation sur la démarche qualité dans l'enseignement supérieur (80 participants)
 Finition de la Présidence UL, Extension de la DAAS
 Rénovation des bureaux de la DRH, FASEG, FDS, FDD, FLLA, etc
 Réactivité innovante dans la gestion de la crise de la Covid 19 avec l'instauration des activités pédagogiques en ligne

ECHECS

Non réalisation des plans de détail des zones thématiques
 Non traçage des nouvelles rues
 Non réalisation des plans des réseaux divers
 Projet d'extension du bloc polyvalent arrêté pour cause de fondation non solide pour supporter le niveau 1
 Laboratoires de recherche sans locaux
 Non extension de la bibliothèque
 Crèche, centre commercial, maison de l'étudiant, complexe omnisport non construit
 Plans triennaux non élaborés
 Insuffisance de formations spécifiques de renforcement des capacités
 Projet de rénovation des cités en souffrance

POTENTIALITES

Exploitation de l'eau du bassin
 Possibilités de financement des infrastructures par l'Etat et les PTF (PNUD, UE, etc.)
 Partenariat avec la commune Golfe3 et autres collectivités
 Possibilités de financement des infrastructures par l'Etat et les PTF (PNUD, UE, etc.)
 BIE et programmes nationaux
 2 nouveaux centres d'excellence financés
 Accord de financement d'un laboratoire de SIG (PNUD)
 Accord de principe du financement du marché
 Projet culture qualité va aider à améliorer la performance

OBSTACLES

Insuffisance de ressources financières pour couvrir toute la voirie
 Difficulté des rapports avec certaines entreprises
 Insuffisante concertation entre les unités impliquées dans la passation des marchés
 Manque de solidité des infrastructures antérieures
 Manque de financement
 Faible capacité du personnel/Faible réactivité des unités
 Difficultés dans la gestion des conflits

2.2. Analyse diagnostique de la situation actuelle

La présente analyse diagnostique prend en compte les différentes dimensions des activités universitaires. Elle couvre ainsi les champs suivants : la formation et l'enseignement, la recherche, la vie universitaire, le service à la communauté et la gouvernance institutionnelle.

2.2.1. Enseignement et formation

2.2.1.1. Diversité de l'offre de formation

Les facultés, écoles et instituts de l'UL offrent des formations couvrant un large spectre de champs disciplinaires. Il s'agit des disciplines relevant des sciences de la vie, géosciences, sciences de la matière, sciences médicales et pharmacologiques, sciences économiques et de gestion, géographie, sociologie, histoire, sciences linguistiques, sciences juridiques, politiques et de l'administration sciences de l'éducation et sciences de la communication (Encadré 3). L'Université offre 36 licences fondamentales et 35 licences professionnelles. A ce jour 58 parcours master sont opérationnels.

Il faut noter l'existence d'établissements et de centres qui offrent des filières de formation à caractère régional et international à l'UL dans le domaine des sciences aviaires et des changements climatiques. Malgré cette diversité, les offres demeurent peu articulées au besoin du marché du travail et de la société en général. Les intitulés des offres dans bon nombre de cas sont restés très classiques et méritent une reformulation qui prend en compte des paradigmes scientifiques, politiques, sociologiques et économiques de l'heure, accrocheurs et attrayants pour le marché de l'emploi.

Les offres du grade master ont été révisées en 2017², le processus de refonte des licences peine à aboutir, d'où la non actualisation de ces offres de licence. En outre, 3 écoles doctorales : lettres et humanités (ED 730-LH), Droit, économie et gestion (ED 731-DEG), Sciences, technologies, ingénieries et santé (ED 732-STIS) ont été créées par arrêté n°044/UL/P/SG/2020.

Des formations professionnelles spécialisées de certains corps de métiers (médecin, pharmacien et avocat) sont offertes dans des parcours de formation professionnelle et/ou continue (doctorat d'exercice, diplôme d'études spécialisées (DES), certificat d'aptitude à la profession d'avocat (CAPA), certificat d'aptitude à l'administration des entreprises (CAAE)).

² Arrêté n° 015/UL/P/SG/2017 du 27 février 2017 portant conditions d'accès, sélection et conditions d'inscription en Master à l'UL.

Encadré 3 : Aperçu sur les offres de formation par grade

OFFRE DE FORMATION GRADE LICENCE	OFFRE DE FORMATION GRADE MASTER	OFFRE DE FORMATIONS GRADE DOCTORAT
66 licences Lettres, Langues et Arts (LLA) 5 licences fondamentales 1 licence professionnelle Sciences de l'Homme et de la Société (SHS) 6 licences fondamentales 3 licences professionnelles Sciences de l'Education et de la Formation (SEF) 1 Licence fondamentale 6 Licences professionnelles Sciences et Technologies (ST) 8 licences fondamentales 15 licences professionnelles Sciences de la Santé (SS) 3 licences fondamentales 1 licence professionnelle Sciences Agronomiques (SA) 4 licences professionnelles Sciences Economiques et de Gestion (SEG) 6 licences fondamentales 3 licences professionnelles Sciences Juridiques, Politiques et de l'Administration (SJPA) 2 licences fondamentales 2 licences professionnelles	68 Masters Lettres, Langues et Arts (LLA) 4 masters de recherche 1 master professionnel Sciences de l'Homme et de la Société (SHS) 10 masters de recherches 5 masters professionnels Sciences de l'Education et de la Formation (SEF) 1 master de recherche Sciences et Technologies (ST) 20 masters de recherches 5 masters professionnels Sciences de la Santé (SS) 2 masters de recherches 7 masters professionnels Sciences Agronomiques (SA) 3 masters de recherches 1 masters professionnels Sciences Economiques et de Gestion (SEG) 4 masters de recherches 3 masters professionnels Sciences Juridiques, Politiques et de l'Administration (SJPA) 1 master de recherches Master Ingénieur 1 master professionnel	3 écoles doctorales, 43 spécialités Lettres et humanités (ED 730-LH) ; 16 spécialités Droit, économie et gestion (ED 731-DEG) ; 4 spécialités Sciences, technologies, ingénieries et santé (ED 732-STIS) ; 23 spécialités

2.2.1.2. Capacité d'accueil

L'UL accueille actuellement plus de 67 092 étudiants (DAAS)³. De toute évidence, il est aisé de constater que la capacité d'accueil est en dessous des besoins, révélant ainsi un problème de fonds relatif à une insuffisance d'investissement dans les ressources humaines et matérielles. Le ratio est d'un (01) enseignant pour 80 étudiants, deux fois supérieur aux exigences de la Norme Africaine dont le ratio est d'un (01) enseignant pour 40 étudiants et de deux fois et demi supérieur aux exigences de la Norme Internationale dont le ratio est d'un (01) enseignant pour 30 étudiants. La capacité d'accueil en termes de nombre places assises se chiffrait en 2020 à 15 309 provenant de 58 salles de cours et 25 amphis. Ce qui montre quatre (04) étudiants pour une place assise si chaque étudiant devrait suivre son cours au même instant. La situation est encore plus alarmante pour les laboratoires des enseignements pratiques qui sont vétustes, peu équipés et dont la capacité d'accueil est très limitée. En dépit des efforts de rénovation des salles de cours, il faut relever que la capacité d'accueil très limitée s'observe également au niveau master et Doctorat où l'absence de poste de travail pour les candidats rime avec l'absence d'infrastructures de cours et de travaux pratiques adaptés à ces besoins.

³ Source : DAAS, Division de la Certification et de l'homologation, Section statistiques et résultats 2020

2.2.1.3. Taux d'encadrement et de réussites

En termes d'encadrement, l'UL présente une des meilleures moyennes des enseignants permanents de rang magistral dans la sous-région : Professeur titulaire (PT), Maître de conférences (MC), Maître de Conférences agrégé (MCA). Au 31 décembre 2020, les enseignants permanents sont au nombre de 575 dont 122 Professeurs Titulaires, 122 Maîtres de Conférences Agrégés et Maîtres de Conférences, 179 Maîtres Assistants, 114 Assistants, 19 Assistants Délégués, 10 Attachés Temporaires d'Enseignement et 09 Moniteurs. Sur la base du principe *équivalent temps plein* (EQTP) calculé en 2016, il faudrait recruter 392 enseignants permanents supplémentaires pour être en phase avec les directives de l'UNESCO. Les taux de réussite sont peu appréciables, en 2020 seuls 7,6% ont eu la licence en 3 inscriptions.

Ces taux peu élevés de succès des étudiants en licence, caractéristique d'une très mauvaise qualité interne, ont en partie pour cause le faible taux d'encadrement, les méthodes d'enseignement, et aussi la non effectivité de certaines UE offertes, mais non dispensées à temps surtout dans les facultés des sciences et technologies où la formation nécessite des enseignements pratiques.

Il faut relever aussi l'insuffisance de mises à niveau régulières et aides en pédagogie universitaire pour les enseignants. De façon spontanée il est peu probable que l'université soit en mesure de rassurer le patronat et la chambre du commerce sur les statistiques fiables des diplômés et leur profil en fin de cycle devant arriver sur le marché du travail. Bien que le taux d'encadrement soit faible à l'échelle de l'université, les établissements en charge des métiers de la santé et de bâtiment et travaux publics (BTP) ont des taux d'encadrement relativement élevé parce qu'accueillant de petits effectifs.

2.2.1.4. Evaluation et gestion des notes

L'approche LMD a augmenté considérablement la complexité des évaluations et de la gestion des notes à l'UL. La semestrialisation des évaluations et le nombre important des parcours rendent difficile la tâche des enseignants. Selon une récente étude de la Banque Mondiale, environ 40% des étudiants restent satisfaits des mécanismes d'enseignement et d'évaluation. Cependant 88% des étudiants sont insatisfaits du délai de délivrance des diplômes, relevés et attestations. Un logiciel général de gestion des notes dont l'accès est strictement contrôlé par les services d'examen en collaboration avec la DAAS est mis à disposition des enseignants pour une gestion transparente des résultats. Cependant ce programme présente une complexité dans sa manipulation et des insuffisances conceptuelles ne facilitant pas la tâche dans la gestion des notes des étudiants. Les longs moments d'attente d'étudiants dans les couloirs des écoles et facultés afin de se procurer des résultats, des files à la porte de l'enseignant pour l'obtention de quelques explications sur sa notation sont toujours d'actualité malgré les efforts de mise en ligne des résultats. Le système d'évaluation et de gestion des notes reste éprouvé par divers facteurs rendant de fait la réforme LMD impopulaire au sein de la communauté.

2.2.1.5. Monitoring des diplômés et taux d'insertion

Le suivi des ressources humaines produites par l'UL en activité dans le secteur public et privé est quasiment inexistant. Bien que ce soit l'enseignement secondaire, la santé, l'armée, le secteur financier et dans une moindre mesure le secteur des services liés à l'environnement, qui consomment les diplômés de l'UL, aucune statistique n'est disponible. En effet, les études prospectives sur la qualité externe de l'Université de Lomé surtout en matière d'insertion des diplômés sont inexistantes. De plus, des mécanismes de promotion et d'incitation du marché de l'emploi à dénicher les ressources humaines formées à l'UL n'existent pas. Il en est de même d'un cadre du genre « Alumni » des succès stories pouvant contribuer à la visibilité et au développement de l'université.

2.2.1.6. Formation continue et e-learning

L'Université de Lomé s'est engagée dès le début de la réforme LMD à adopter le E-learning pour rendre l'apprentissage de plus en plus aisé. Il est prévu la mise en ligne des cours et tutorats, des ressources de la bibliothèque et autres documents. Avec l'arrivée de la pandémie à la COVID 19, l'Université de Lomé opte pour le compte de l'année universitaire 2020-2021, pour un modèle pédagogique d'enseignement basé sur une approche hybride présentielle et distancielle. Les enseignements en présentiel sont programmés par unités d'enseignement suivant les capacités d'accueil et les enseignements à distance se font par le moyen d'une plate-forme Moodle. La mise en ligne des cours a été effective. Il faut aussi noter l'abonnement à des éditeurs et revues en ligne (CAIRN.info) pour améliorer l'accessibilités au ressources bibliographiques en ligne.

2.2.1.7. Synthèse FFOM

La synthèse de l'analyse diagnostique de l'enseignement et la formation à l'Université de Lomé est consignée dans le tableau 4.

Tableau 4 : FFOM de l'enseignement et la formation

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - large spectre disciplinaire (sciences exactes, sciences expérimentales, sciences humaines) - création des écoles doctorales - accueil de formations internationales (WASCAL, CERSA, CERVIDA, CRCC, CERME, etc.) - personnel enseignant qualifié et bénéficiant de formation à la pédagogie universitaire - onstruction et rénovation des infrastructures pédagogiques - instauration d'un système d'évaluation et de gestion de notes amélioré - bibliothèque rénovée et dotée d'ouvrages récents - crédibilité du diplôme de l'Université de Lomé - implémentation des enseignements à distance 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - faible adéquation offre de formation/emploi - ratio étudiants/enseignant très élevé - manque de salles ou d'amphis modulables - faible opportunité de stages aux apprenants - formations peu professionnalisantes et faible maîtrise des TIC dans les pratiques pédagogiques - faible taux de réussite dans les établissements - insuffisance et déséquilibre de l'allocation des ressources financières - insuffisance de techniciens et d'ingénieurs supérieurs pour la maintenance des matériels pédagogiques - insuffisance des équipements scientifiques et didactiques - faible capacité d'accueil des étudiants
<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> - PND 2018-2022 et la feuille de route gouvernementale - possibilité de collaboration avec AGET, le patronat - orientations du conseil présidentiel sur l'avenir de l'enseignement supérieur et la recherche au Togo - existence de documents-cadres nationaux, régionaux et continentaux - existence de programmes d'appui à la formation universitaire par les PTF 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - inadaptation de certains parcours de formation au marché de l'emploi - croissance des effectifs d'étudiants du supérieur liée à la croissance démographique - forte sollicitation des enseignants des universités publiques par des universités privées - faible insertion professionnelle des diplômés de l'Université de Lomé - financement insuffisant de l'Etat - absence de dialogue entreprise - Université

2.2.2. Recherche

Les activités de recherche et de production scientifiques sont sous la gestion administrative de la Direction de la Recherche et de l'Innovation, restructurée par l'arrêté N°015/MESR/CAB/2018 du 09 mars 2018. En l'absence de politique ou de programme universitaire de recherche, la Direction de la Recherche et de l'Innovation fait face à diverses difficultés qui freinent la mise en œuvre de tout cadre innovant de promotion et de développement de la recherche à tous les niveaux. Conformément à l'arrêté N° 002 /UL/P/SG/2016 déterminant les conditions de création et d'accréditation des centres, des laboratoires et des équipes de recherche à l'Université de Lomé et de l'Arrêté N°041/UL/P/SG/2017 du 19/10/2017 portant création, organisation, fonctionnement des structures de recherche à l'UL, 55 structures de recherche

universitaire (SRU) ont été créées et accréditées au cours de l'année 2018. Ces SRU sont organisées autour des 5 Grands Axes de recherche (GARE) à savoir : (i) *Nature, Agriculture et sécurité alimentaire* ; (ii) *Edification de la paix sociale* ; (iii) *Santé humaine et animale* ; (iv) *Ingénierie, technologies et développement* et (v) *Ressources naturelles et gestion de l'environnement*.

Par ailleurs, par arrêtés (Arrêté n°049/UL/P/SG/2020 du 21 août 2020 portant création de l'école doctorale Lettres et Humanités ED730-LH ; Arrêté n°050/UL/P/SG/2020 du 21 août 2020 portant création de l'école doctorale Droit Economie et Gestion ED731-DEG et Arrêté n°051/UL/P/SG/2020 du 21 août 2020 portant création de l'école doctorale Sciences, Technologie, Ingénierie et Santé ED732-STIS) et l'Arrêté N°052/UL/P/SG/2020 du 21 août 2020 portant nomination des directeurs des écoles doctorales de l'Université de Lomé à titre transitoire, il est créé 3 écoles doctorales à l'Université de Lomé à savoir: lettres et humanités (ED 730-LH), Droit, économie et gestion (ED 731-DEG), Sciences, technologies, ingénieries et santé (ED 732-STIS). La création des écoles doctorales met en évidence les efforts des autorités universitaires pour mieux organiser la recherche au niveau doctoral. Rappelons qu'aux termes de l'arrêté N°088/MESR/CAB du 4 novembre 2018 portant cadre national de la formation doctorale et modalités de délivrance du diplôme de doctorat, l'Ecole Doctorale est une fédération de structures de recherche universitaire (équipes, laboratoires, centres et instituts) rassemblées autour de projets de formations doctorales couvrant un ou plusieurs domaines scientifiques.

L'organisation de la recherche dans l'ensemble à l'Université de Lomé, peut être analysée sous trois dimensions : la capacité opérationnelle des SRU, le financement de la recherche universitaire et la valorisation de la production scientifique.

2.2.2.1. Capacités opérationnelles des SRU

La recherche à l'Université de Lomé fait face à de nombreuses contraintes opérationnelles. Sur les 55 SRU, seules quelques-unes disposent de locaux qui pour la plupart ne sont pas appropriés pour la réalisation des travaux scientifiques. Des efforts ont été faits les 5 dernières années pour rénover et construire quelques locaux, pour abriter les SRU. Cependant, la majorité des SRU manquent de locaux et les locaux disponibles sont vétustes et très peu équipés. Les équipements sont obsolètes bien que ces dernières années, des efforts soient faits avec l'appui de partenaires sur plusieurs projets pour renouveler des matériels et équipements de laboratoire. On note également l'insuffisance d'immobiliers et de mobiliers. Le manque d'équipements, de logistiques et de matériels de laboratoire limite drastiquement la qualité des travaux de recherche à l'UL.

L'insuffisance du personnel est aussi l'une des causes qui minent le bon fonctionnement de la recherche à l'Université de Lomé. En effet, l'Université de Lomé dispose de 566 enseignants du supérieur, 201 Assistant-doctorants & Masters et 39 assistants administratifs et techniques. Il faut reconnaître que moins de 60% des

enseignants-chercheurs sont impliqués dans la recherche à temps plein ; plus de 40% ne sont pas affiliés aux structures de recherches existantes. Ils sont par ailleurs associés à la conduite et à l'exécution des tâches administratives réduisant le temps accordé à la recherche.

En dehors des ressources matérielles, les capacités managériales des SRU sont aussi limitées. Les SRU ont une faible maîtrise des outils et instruments de gestion. Peu de SRU disposent d'une véritable planification stratégique et opérationnelle de leur activité, ce qui induit une faible performance.

2.2.2.2. Niveau du financement de la recherche

La recherche souffre d'une insuffisance de ressources matérielles et financières. Le niveau du financement institutionnel est très bas. En effet, le financement accordé par l'Etat aux institutions de recherche représente moins de 0,38% du PIB en 2011, alors que les recommandations du plan d'Action de Lagos et le document de Politique en Science, Technologie et Innovation de la CEDEAO, adoptés par les Chefs d'Etat et de Gouvernement, font état d'un montant d'au moins 1% du PIB. Par ailleurs, le financement de l'Etat sert surtout à payer les salaires des personnels de recherche. L'initiative de créer un fonds de projets compétitifs a pris forme, mais les ressources affectées sont très insuffisantes par rapport aux attentes des SRU et aux défis du développement de la recherche universitaire.

Jusqu'en 2014, le statut de l'UL n'a pas permis le développement des prestations de services propres à favoriser l'appel à l'expertise de l'institution par le secteur privé. Cependant, il faut avouer que l'état de la recherche à l'UL provient aussi de facteurs propres à l'institution elle-même. Ainsi, les activités de recherche tant individuelles que collectives ne s'inscrivent pas dans une politique générale de recherche élaborée par l'institution. Il convient de préciser que, l'insuffisance de moyens amène parfois les laboratoires et chercheurs à accepter des thèmes proposés par des partenaires disposés à financer la recherche, ces thèmes n'étant pas toujours en totale adéquation avec le contexte d'un pays en développement.

2.2.2.3. Valorisation de la production scientifique de l'UL

La production scientifique de l'UL en termes de publications est en constante augmentation depuis 2010. Cette production est inégalement répartie selon les différents domaines de recherche. Les SRU relevant du domaine des Sciences et Technologiques sont les plus productifs. Les données effectives sur la production ainsi que leur traçabilité au niveau de l'UL restent fragmentaires, rendant l'effort des chercheurs et de l'institution peu lisibles à l'échelle nationale et internationale. L'Université de Lomé dispose d'un organe de publication : Les Presses de l'UL. L'Université de Lomé compte 14 revues scientifiques qui sont confrontées à d'énormes difficultés financières et organisationnelles.

L'Université de Lomé organise tous les deux ans des Journées scientifiques internationales « JSI », grand évènement scientifique qui regroupe des chercheurs de plusieurs universités africaines. Chaque année plusieurs colloques sont organisés par les SRU sur divers thématiques et enjeux de développement socio-économiques.

2.2.2.4. Synthèse FFOM

La synthèse de l'analyse diagnostique de la recherche à l'Université de Lomé est consignée dans le tableau 5.

Tableau 5 : FFOM de la recherche

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - existence de pôles de recherche - personnel qualifié - publications des résultats de recherche dans différentes revues - diversité des thématiques de recherche - existence d'une direction de recherche et de l'innovation - existence de la presse universitaire - forte motivation aux activités de recherche - organisation régulière des manifestations scientifiques - existence de forum de coopération interuniversitaire 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - absence d'un mécanisme de mobilisation de financement de la recherche universitaire - faible vulgarisation des résultats de recherche - manque de texte organisant les structures sont à accréditer - manque de texte relatif à l'enseignant-chercheur - manque de texte cadrant la recherche par rapport aux circonstances nationales - manque de texte incitatif ou contraignant à publier - manque de texte obligeant l'enseignant à annoncer ses publications en fin d'année - manque d'un répertoire actualisé des productions scientifiques de l'université - manque de financement de la recherche - insuffisance de soutien au voyage de recherche/étude des chercheurs à l'étranger - insuffisance des ressources allouées à la participation des enseignants aux rencontres internationales - faible collaboration interne entre les équipes de recherche - équipement de laboratoires insuffisants - faible incitation aux activités de recherche - inadéquation des activités de recherche aux programmes de développement national - retard technologique
<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> - besoins de recherche immense - existence de programmes de financement de la recherche - partenariat avec les structures de recherche - soutien extérieur de la recherche universitaire 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - faible intérêt des médias aux activités de recherche - insuffisance de financement de l'état aux activités de recherche - non-arrimage des thématiques de recherche aux programmes internationaux - manque d'une planification nationale de la recherche

2.2.3. Vie universitaire

L'enseignement supérieur et la recherche sont intimement liés au développement culturel, économique et social. Planifier la vie universitaire, c'est promouvoir un « campus à vivre ». L'analyse de la vie universitaire sur le campus de Lomé a été abordée sous plusieurs aspects eu égard aux besoins et activités de l'ensemble de la communauté universitaire : le cadre spatial du domaine de l'Université de Lomé, la vie du personnel enseignant, administratif, technique et de service ainsi que la vie étudiante.

2.2.3.1. Cadre spatial de plus en plus structuré

Depuis sa création en 1970, l'Université de Lomé s'est dotée de plusieurs plans stratégiques dont le dernier couvrant la période 2015-2020 est suivi d'un plan directeur de développement sur la période 2017-2020. Ce dernier plan a permis de créer un cadre ambitieux d'aménagement spatial du domaine universitaire tenant compte des différentes missions assignées à l'UL et des divers aspects de la vie universitaire. L'aménagement du domaine de l'UL s'est basé sur un plan de développement spatial cohérent qui se veut de doter le campus d'un zonage destiné à accueillir des infrastructures relatives à l'amélioration de la vie universitaire. Il s'est ainsi tourné vers une réorganisation du domaine de l'Université de Lomé en pôles thématiques pour tenir compte de l'occupation actuelle et des projections d'implantations futures trouvant leur socle dans un système de zonage bien planifié. Chaque domaine de formation est alors doté d'un espace propre qui lui permet de disposer de ses infrastructures, lui permettant de gérer au mieux les effectifs d'étudiants et de son personnel. Il apparaît primordial d'avoir un plan de développement spatial cohérent, qui puisse doter le Campus de différentes infrastructures pédagogiques, administratives, coopératives, socio-culturelles et récréatives suffisantes et capables de s'étendre dans le temps et dans l'espace pour répondre aux besoins sans cesse galopants. Un plan parcellaire concret avec matérialisation physique sur le terrain des différents domaines affectés à chaque service central et établissement a été fait.

L'implémentation du plan directeur de développement a permis de redresser efficacement l'organisation spatiale du campus universitaire. Ainsi, les nouvelles infrastructures aussi bien pédagogiques (exemple des bâtiments servant de blocs pédagogiques, des agoras), administratives (exemple du bâtiment d'extension de la DAAS), routières (redressement et revêtement des différents itinéraires) et autres (réhabilitations de différentes infrastructures, aménagement des parkings, des aires de repos et d'espaces verts) sont désormais construites suivant les directives contenues dans le PDD.

Le cadre spatial de l'Université de Lomé se trouve donc de plus en plus aménagé. Un accent particulier est mis sur les aspects suivants dans les aménagements :

- **la typologie des bâtiments** : de par le passé, les bâtiments sont érigés, pour l'essentiel, sans réelle planification et catégorisation dans les espaces. Ainsi, il était notoire de voir des bâtiments à usage d'administration mêlés à d'autres à usage pédagogique sans réelle étude d'impact de l'un sur l'autre. Aussi, il était facile de trouver des bâtiments sur plusieurs niveaux à côté de certains qui sont faits juste en toiture légère. Désormais, l'implémentation du PDD a permis de catégoriser et de regrouper les bâtiments selon leur utilité et leur fonction. Par exemple, une zone carrément dédiée à la construction des agoras est dégagée au campus sud et tout aménagement de ce genre est projeté systématiquement dans cet espace.

- **un aménagement des infrastructures routières bien maîtrisées** : les différentes voies à réhabiliter, à aménager et à tracer se trouvent être mises en œuvre. Ainsi, la majorité des voies revêtues, autrefois en dégradation, ont été réhabilitées avec élargissement et construction de passages piétons. D'autres voies, proposées et projetées dans le PDD ont été aussi construites. La circulation à l'intérieur du campus se trouve ainsi réglementée et fluide. Relier le campus nord au campus sud et circuler à l'intérieur du campus ne pose véritablement plus de problème. Et pour ce faire, pour un repérage facile, un adressage des différentes rues a été fait.
- **des espaces verts de plus en plus visibles** : les différentes propositions faites en termes d'aménagement d'espaces verts contenus dans le PDD se trouvent être mises en place. Ainsi, des espaces dédiés sont aménagés.
- **des reposoirs** : lieux de repos, très utiles en cette période de pandémie et de cours en ligne, ont été mis en place sur tout l'espace du campus universitaire.
- **l'aménagement des parkings** : l'un des problèmes d'organisation spatiale relevé au cours des diagnostics pour la mise en place du plan stratégique 2015-2020 était une très mauvaise gestion des espaces et une absence notoire de parkings pour les engins aussi bien à deux ou quatre roues. Cet état de choses était facteur de désordre visuel et d'insécurité. Un des chantiers a été la construction des parkings aussi bien au campus sud et au campus nord pour les engins. Ces parkings sont projetés et construits à des endroits stratégiques devant permettre de desservir plusieurs services. Le parking central, construit à côté de la Bibliothèque Universitaire a pour vocation de desservir tous les services centraux, facultés, écoles et instituts de la zone (BUL, FDD, INSE, IUT-Gestion, ESAAd, Campus Numérique Francophone, Auditorium) et les différents bâtiments pédagogiques (Amphi 20 ans, amphi 600 et autres).

2.2.3.2. Vie du personnel

Les conditions de vie et de travail du personnel de l'Université de Lomé méritent une attention puisqu'elles influencent la qualité du service rendu et la performance de l'institution. Il faut noter l'organisation des différentes catégories de personnel en syndicats pour défendre et exiger l'amélioration de leurs conditions de travail respectives. Deux (02) syndicats du corps enseignant et quatre (04) syndicats du corps administratif existent et œuvrent pour l'amélioration de leur condition de vie de travail.

Au-delà des problèmes d'organisation du personnel, il faut relever l'insuffisance des infrastructures immobilières administratives. Les différents établissements et services centraux évoquent le manque de bureaux pour le personnel enseignant et administratif. Les enseignants partagent à plusieurs de petites pièces qui font office de bureaux et de salles de recherche. En effet, les bâtiments administratifs sont insuffisants et plus ou moins éparpillés dans le domaine universitaire, avec un nombre limité de bureaux.

Peut-on aussi aborder la question de la restauration (privatisation du restaurant universitaire pour une meilleure qualité de service, subvention ou participation de l'UL au prix des repas dans le restaurant universitaire), les défis en termes de facilitation de logement et de transport du personnel.

Il est aussi constaté un manque de cohésion sociale entre les différentes catégories de personnel universitaire.

Si la carrière du corps enseignant est réglée par les inscriptions sur les listes d'aptitudes du CAMES, la situation du corps administratif et technique est en voie de règlement.

2.2.3.3. Vie étudiante

La vie étudiante à l'Université de Lomé, est confiée au Centre des Œuvres de l'Université de Lomé (COUL). Cette structure est chargée de gérer les œuvres universitaires et de coordonner les activités socio-culturelles. Le diagnostic de la vie étudiante met en évidence des améliorations notoires. Un important projet de réhabilitation et de réaménagement a été initié et exécuté pour redonner au COUL une image assez représentative.

Il faut noter que la vie étudiante est un thème important étant donné qu'elle est un facteur d'attractivité des universités. Selon les universités, le concept se définit en un nombre plus ou moins important de thèmes ayant trait à plusieurs registres. Ils peuvent concerner strictement les conditions de vie étudiante (logement/transport/restauration/santé notamment), les conditions d'études proprement dites (les bibliothèques, l'accès au numérique, les bourses) ou plus largement faire référence à l'animation du campus, la vie associative, l'engagement étudiant, la participation de celui-ci à la vie de l'université.

2.2.3.4. Œuvres universitaires

A ces problèmes, on peut ajouter ceux relatifs au logement des étudiants et à leur transport. Dans cette mesure, il est très important de connaître et d'analyser les conditions de la vie étudiante. Sujet très sensible, le logement étudiant mérite d'autant plus une attention particulière qu'il est particulièrement complexe. L'évaluation des besoins est complexe. Les diagnostics réalisés montrent que de très nombreux paramètres doivent être pris en compte pour bien apprécier la réalité des besoins. Citons notamment, la localisation des logements disponibles, le prix auquel ils sont proposés, le niveau de confort et de services, l'offre concurrentielle (logement classique), la souplesse des conditions locatives (année d'études en semestre), le parcours résidentiel des étudiants, la projection de l'évolution démographique. Il est également crucial d'assurer un droit à l'enseignement supérieur pour les étudiants en situation d'handicap. En matière de santé, l'infirmerie de l'UL s'est améliorée en se dotant de structures plus adéquates.

Pour ce qui est des transports, une solution provisoire a été trouvée en cédant le service à la Société de Transport de Lomé (SOTRAL). Pour la restauration de la

communauté universitaire, le Restaurant universitaire a été rénové dans le cadre d'un partenariat public-privé avec la société Richman-Logos. Le restaurant universitaire est aujourd'hui opérationnel et offre ses services aux étudiants et au personnel de l'Université.

Le manque de culture entrepreneuriale à l'Université de Lomé ne facilite pas la créativité au sein de la communauté universitaire. Les étudiants manquent d'opportunités de job universitaire et plusieurs services qui pouvaient faire objet d'entrepreneuriat des étudiants sont tenus par des personnes externes. Cependant, des stratégies de promotion de l'auto-emploi des étudiants sont en train d'être mises en œuvre.

2.2.3.5. Infrastructures consacrées à la vie étudiante

Dans les aménagements dédiés aux espaces socio-culturels, les espaces de restauration du campus Sud et du campus Nord, l'aile Est du restaurant universitaire font office de cadre d'épanouissement des étudiants. D'autres projets de construction d'espaces dédiés à la vie étudiante sont en cours d'élaboration. Par ailleurs, pour les logements des étudiants, un important projet de réhabilitation des différentes cités universitaires est en cours d'exécution. Cependant, il faut noter qu'il n'existe pas encore d'infrastructures immobilières pour abriter les diverses associations universitaires, ni une maison de l'étudiant qui serait chargée de l'accueil des nouveaux étudiants, de leur orientation, de leur insertion adéquate à la vie sociale du Campus ou encore de leur assistance sociale. Il n'existe non plus de gymnase. Un espace événementiel a été aménagé dans la cour du COUL. Il s'agit de la Scène Bella Bellow d'une capacité de 1400 places.

2.2.3.6. Vie sociale et communautaire

La vie sociale et communautaire sur le campus universitaire de Lomé est rythmée par des activités sportives, associatives et culturelles. Il est à noter d'une part que les journées culturelles destinées à assurer la promotion des valeurs culturelles, du savoir-faire et du savoir-être de l'étudiant sont de plus en plus détournées de leur objectif. Les sorties et journées culturelles devraient représenter des moyens de socialisation et de construction identitaire très importants pour les étudiants.

Les activités sportives sont organisées de façon de plus en plus structurée pour doter l'institution de véritables clubs universitaires dans les différentes disciplines sportives. Les clubs des établissements participent chaque année aux tournois universitaires. Bien que l'activité attire la communauté universitaire, il faut relever que les moyens limités ne permettent pas à ces jeunes talents de donner le meilleur de leur capacité.

2.2.3.7. Synthèse des FFOM

La synthèse de l'analyse diagnostique de la vie universitaire à l'Université de Lomé est consignée dans le tableau 6.

Tableau 6 : FFOM de la vie universitaire

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisation du personnel en syndicat - organisation du personnel (enseignants et administratifs) en conférence et collègue - organisation des étudiants en associations - existence des journées culturelles - organisation des activités sportives et récréatives - existence des services sociaux (COUL, MUTO, Assurance, CHU Campus, etc.) - existence de partenariat avec le monde du travail - existence des infrastructures marchandes et de restauration, d'hébergement, culturelles, financières - prestation de services (consultations) - existence d'un service de sécurité - domaine clôturé - existence de rues 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - insuffisance des infrastructures sociales (restaurants, logements, cités, espaces récréatifs) - incivisme écologique - manque de stratégie de gestion environnementale - faible employabilité des étudiants - inexistence de centres culturels et sportifs - insuffisance de cohésion sociale au sein des acteurs de l'université - insuffisance de liberté d'action syndicale - absence de mécanisme formalisé de promotion du corps administratif, technique et de service
<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> - partenariat avec le monde extérieur - adhésion aux centrales syndicales nationales - organisation des activités interuniversitaires - participation aux activités d'ordre internationales - réseaux sociaux 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - ingérence politique dans la vie universitaire - implantation des structures non universitaires sur le site de l'université

2.2.4. Service à la Communauté

Le service à la communauté est l'un des défis que l'Université de Lomé (UL) doit relever. L'Université de Lomé (UL) doit être un véritable acteur au service du développement. Il s'agit de partager le savoir-faire, le savoir-vivre et le savoir-être dans les domaines porteurs de croissance et d'innovation.

2.2.4.1. Production des ressources humaines qualifiées

L'Université de Lomé rend un certain nombre de services à la communauté dont on peut citer :

- la production de la ressource humaine au monde de l'emploi. L'UL constitue une des grandes structures de formation qui fournit des ressources humaines du pays ;
- le service médico-social du Centre des Œuvres de l'Université de Lomé (COUL), a ouvert ses portes aux externes pour la prise en charge médicale des soins.

2.2.4.2. Expertises et appuis techniques

L'expertise universitaire est sollicitée par divers acteurs de secteur public et privé, pour des formations, des études et des appuis techniques. La mise à disposition du monde du travail des résultats de la recherche appliquée est aussi à relever. Les Centres d'excellence Africains (CEA) et l'Ecole Nationale Supérieure des Ingénieurs (ENSI), offrent des services de renforcement de capacités, de prestations techniques et de valorisation des résultats de la recherche.

Malgré ces services que l'université rend à la communauté, il faut noter une faible organisation et manque de visibilité de l'expertise universitaire (consulting). Des efforts dans l'amélioration de la visibilité des services ont été observés à travers les prestations des Centres d'excellence Africains (CEA), notamment le Centre d'Excellence Régional sur les Sciences Aviaires (CERSA). Au-delà de ces efforts, il faut relever que les prestations des enseignants se font sur la base de consultations individuelles ou par le biais des cabinets extérieurs sans que l'université puisse en tirer un quelconque bénéfice.

2.2.4.3. Services divers

Les services divers offerts par des structures de l'UL en dehors de ses missions principales sont :

- la ferme agropastorale de l'université par ses activités fournit des produits agricoles à la communauté universitaire et même au-delà ;
- le jardin botanique en dehors de son statut pédagogique est également un site touristique qui peut offrir des services de jardinage et d'aménagement paysager ;
- les espaces comme Campus plage, Espace Resto Loisir, etc., ouvrent également leurs portes à des acteurs non universitaires ;
- la location des espaces (Scène Bella Bellow et autres) et des salles (Auditorium, Salles Ahadji-Nonou) au public et aux institutions pour leurs réunions, rencontres et autres événements.

2.2.4.4. Partenariat public-privé

Le partenariat public-privé est une réalité à l'UL. En témoigne, l'implantation d'institutions bancaires (Ecobank et Orabank), l'accord de concession de certaines œuvres universitaires en l'occurrence le restaurant universitaire et le projet de construction d'hôtel des hôtes à des entreprises privées.

2.2.4.5. Synthèse des FFOM

Tableau 7 : Synthèse FFOM Services à la Communauté

Forces <ul style="list-style-type: none">- expertise disponible- résultats de recherche disponibles- thèmes divers de recherche sur les différents aspects du développement- formation continue existante	Faiblesses <ul style="list-style-type: none">- manque de vulgarisation des résultats de recherche- faible organisation de l'expertise universitaire- université peu ouverte aux autres institutions- faible culture entrepreneuriale- faible transfert de technologie à la communauté- prestation des enseignants sur la base de consultation individuelle
Opportunités <ul style="list-style-type: none">- partenariats avec les collectivités et la société civile- partenariat avec le secteur privé- implication de certaines équipes dans les programmes nationaux- programme de développement- diversité des partenariats nécessitant une expertise- appuis des PTF aux collectivités;- programme des PTF- besoins de formations, de transfert de connaissances et technologiques- besoins d'expertises sur plusieurs domaines	Menaces <ul style="list-style-type: none">- développement et installation des cabinets- recours aux consultants internationaux- manque de ressources financières- faible connectivité entre université et les administrations des différents ministères sectoriels.

2.2.5. Gouvernance et pilotage

La gouvernance recouvre notamment le cadre juridique (législatif, réglementaire) et institutionnel, les caractéristiques de la gestion des établissements et services centraux ainsi que leurs articulations avec l'ensemble du système, le mode d'affectation et de gestion des moyens financiers et la reddition des comptes sur l'utilisation des ressources qui leur sont affectées.

Aborder la gouvernance de l'Université de Lomé a pour objectif de rechercher le meilleur fonctionnement de chaque unité (établissement et direction centrale) et une meilleure adéquation entre leur fonctionnement et celui de la présidence de l'Université. Les principaux aspects considérés sont :

- planification des activités et proactivité ;
- gestion des ressources humaines, matérielles et financières ;
- organisation et gestion des procédures administratives ;
- coopération et communication institutionnelle.

Le pilotage et la gouvernance à l'Université de Lomé s'améliorent au jour le jour sur les plans humain, financier, infrastructurel, pédagogique et académique. La communication s'évertue à être au service de la gouvernance et de la communauté. Le numérique, bien que lent, a connu quelques progrès ces dernières années, surtout

en cette période pandémique de la COVID-19. L'UL doit améliorer sa politique extérieure et assurer une meilleure gestion de son cadre de partenariat et de coopération.

2.2.5.1. Planification des activités et proactivité

Avec volonté et engagement, les autorités universitaires ont organisé et structuré la planification des activités de l'UL. Des outils stratégiques et opérationnels d'aide à la décision ont été élaborés de 2015 à 2020.

Cependant, malgré les efforts des autorités universitaires, l'appropriation de ces outils par les acteurs de la communauté universitaire et sa mise en œuvre a connu des difficultés. Par ailleurs, il faut noter d'autres initiatives⁴ prises au niveau ministériel ou universitaire pour dégager des orientations de modernisation de l'enseignement supérieur en général et du fonctionnement des universités publiques togolaises en particulier. En dépit des difficultés d'appropriation et de maîtrise des outils élaborés, les efforts de sensibilisation et renforcement de capacités se poursuivent.

A ce jour, la planification spatiale est un acquis. Des zones thématiques ont été définies et l'implantation des infrastructures pédagogiques et administratives ne se fait plus au hasard.

Pour la planification et la projection des infrastructures à réaliser, des études de faisabilité des futurs projets sont réalisées avant leur programmation dans le plan d'investissement. Des études prospectives sont réalisées sur des thématiques pouvant conduire à l'amélioration de la performance de l'UL.

2.2.5.2. Gestion des ressources

2.2.5.2.1. Les ressources humaines

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

- le corps enseignant constitué d'enseignants permanents et d'enseignants contractuels. La classification en grades CAMES et de façon décroissante évolue de Professeur Titulaire (PT) à Maître de Conférences (MC) ou Maître de Conférences Agrégé, puis à Maître-Assistant (MA) et enfin à Assistant ; il existe aussi des Assistants délégués, des Assistants Temporaires d'Enseignement (ATEN) et des moniteurs ;
- le corps administratif, technique et de services (PATS).

Afin de disposer de personnel compétent, une procédure de recrutement du corps enseignant a été élaborée. Depuis 2018, la formation des Assistants à la pédagogie universitaire se fait chaque année. En marge de ces efforts visant à améliorer la qualité de l'enseignement, le ratio étudiant par enseignant demeure loin des normes suggérées par les institutions et organisations mondiales et régionales en charge de

⁴ MESR 2014 : Conseil présidentiel sur l'avenir de l'enseignement supérieur et de la recherche au Togo. Presse de l'UL, 168 p/

Seddoh K.F. 2013 : Étude diagnostique et synoptique des universités publiques du Togo.

Rapport Quashie M. & Jondo K. 2013 : De la réforme LMD : point sur le processus (rapport)

Rapport ANATE et al. 2016 : Évaluation des besoins de l'Université de Lomé et proposition des pistes de solutions. Rapport

l'éducation et de la formation.

Par ailleurs, il reste quelques défis à relever en matière de la gestion du corps enseignant tels que : le renforcement des compétences des enseignants en pédagogie universitaire et la planification et l'anticipation des départs à la retraite des enseignants.

A l'opposé du personnel enseignant, le recrutement et la gestion du PATS rencontrent d'énormes défis. Les PATS de l'UL vivent une situation hybride par rapport à leurs statuts. Ils sont assimilés aux agents fonctionnaires de l'Etat mais ne sont pas fonctionnaires. Seuls quelques agents relevant du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) sont détachés à l'UL. En réponse à cette situation d'hybride, les autorités universitaires consentent des efforts en vue de doter le personnel administratif, technique et de service d'un statut particulier. Aussi, la gestion des PATS est confrontée à des insuffisances dont les principales sont :

- absence de stratégie de gestion du personnel administratif, technique et de service de l'Université de Lomé ;
- absence d'un dispositif de gestion prévisionnelle des ressources humaines universitaires ;
- inadéquations entre les postes et quelques profils, résultats des recrutements non planifiés et d'une absence d'un système d'intégration des nouvelles recrues ;
- absence de politique de recrutement, de promotion, de formation continue qualifiante et de mise à niveau des compétences du PATS ;
- absence de dispositif d'évaluation objective et de reconnaissance des performances du PATS ;
- absence de mécanisme d'intégration du PATS ayant un contrat à durée indéterminé (CDI) dans la fonction publique ;
- absence de dispositif de gestion de carrière du PATS ;
- absence de motivation.

Cette situation a entraîné une démotivation clairement observable au sein du PATS. Dans la répartition des tâches, l'administration universitaire gagnerait à mettre les hommes qu'il faut à la place qu'il faut en opérant les meilleurs recrutements. Le processus de recrutement du personnel administratif technique et de service devra faire l'objet de publications et d'annonces comme celui des enseignants-chercheurs. Un des chantiers majeurs à l'avenir est la réorganisation du PATS basée sur l'évaluation objective des compétences, la gestion de carrière ou le développement du potentiel humain, et une promotion basée sur la performance individuelle.

2.2.5.2.2. Ressources matérielles

Un des volets sur lesquels l'UL a réalisé un bond significatif est la fourniture en équipements pour les services d'administration, d'enseignement et de recherche. Des aménagements de parkings, de toilettes et d'aires de repos ont été réalisés. Des constructions et rénovations des bâtiments pour l'administration et la formation sont aussi réalisées. La dotation de l'administration universitaire et académique en bons équipements et matériels, en réseaux télécoms et informatiques doit se poursuivre avec de meilleures marques en vue de parvenir à briser la fracture numérique. L'accompagnement des étudiants pour qu'ils accèdent aux outils informatiques

(ordinateurs) doit être repensé.

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

Malgré l'importance des efforts fournis en matière d'infrastructures, des efforts supplémentaires restent à faire, car l'effectif exponentiel des étudiants demeure un problème à régler. L'évolution à la hausse de l'effectif des étudiants entraîne les défis suivants :

- capacités d'accueil très limitées (salles de cours, de TD/TP) ;
- insuffisance de logements pour les étudiants ;
- faible équipement des bibliothèques, laboratoires et centres de recherches ;
- insuffisance de connexion Internet ;
- absence d'infrastructures culturelles ;
- insuffisance de bureaux pour enseignants et PATS ;

2.2.5.2.3. Ressources financières

L'article 82 du statut portant création des universités au Togo, dispose que « *le budget de l'université est alimenté par les subventions de l'Etat, les ressources propres à l'université, les dons et les legs, les emprunts et revenus divers* ». Depuis sa création, l'Université de Lomé fonctionne principalement sur la base de la dotation de l'Etat.

A ce jour, l'université de Lomé finance ses activités à partir de trois (03) principales sources :

- les subventions de l'Etat (subvention d'exploitation ou de fonctionnement) ;
- les ressources propres (recettes propres) ;
- les fonds de tiers (les projets et les partenariats).

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

- l'insuffisance des ressources financières en défaveur des activités pédagogiques et de recherche ;
- la faiblesse et/ou le non-respect des procédures dans les établissements et services centraux ;
- la faible mobilisation de ressources financières;
- l'absence d'une stratégie formelle de mobilisation de ressources ;
- les difficultés d'allocation adéquate des ressources, liées à la faible maîtrise des outils de planification budgétaire.

Par ailleurs, dans le cadre de la directive n°06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 relative à la loi de finances au sein de l'UEMOA, le Togo en s'y engageant progressivement, fait obligation à l'ensemble des institutions publiques à s'y conformer. Mais l'UL se prépare depuis plusieurs années déjà à évoluer vers le budget programme retenu par le gouvernement dans ce cadre.

L'Université de Lomé gagnerait en adoptant le budget programme, en réorganisant davantage son système de la commande publique, et en mettant les administrateurs

délégués au cœur de la gestion des fonds qui sont alloués à leurs services, et non une délégation de pouvoir aux comptables.

2.2.5.3. Processus et Procédures administratifs

L'investigation basée sur l'observation cadre d'élaboration et d'exécution ainsi que l'analyse de contenu révèle que les textes à portée juridique sont en effet épars et ont été adoptés à diverses époques et sans doute en fonction d'impératifs conjoncturels et immédiats. Ce constat a amené les autorités universitaires à entreprendre la réorganisation et le renforcement en effectif du service juridique de la Présidence de l'UL. Des avancées sont enregistrées. De nombreux arrêtés, décisions et notes de service ont été pris dans l'objectif d'améliorer le fonctionnement de l'UL. Aussi, une charte d'éthique et de déontologie a été adoptée en 2020.

L'UL a bénéficié suite à un appel à proposition de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) , d'un financement pour mettre en œuvre une démarche qualité à l'UL. Le projet est piloté par la Présidence de l'UL et mis en œuvre par la Direction de la Planification et de la Prospective (DPP).

A côté de ces efforts, il subsiste d'importants défis à relever :

- absence de manuel de procédures générales ;
- gestion administrative, financière et des personnels reposant peu sur des procédures rigoureuses respectées par tous. Ici semblent plutôt jouer les affinités politiques et relationnelles.

2.2.5.4. Coopération et relations extérieures

La coopération à l'Université de Lomé ne joue pas encore son rôle d'acteur au service du développement de l'institution. Les accords de partenariat signés avec les partenaires ne sont pas suffisamment exploités. Plusieurs conventions signées avec des partenaires ne sont plus opérationnelles, ou se résument à leurs initiateurs. La mobilité à l'UL n'accompagne pas encore suffisamment les programmes pédagogiques et académiques, même si, on assiste à quelques programmes de mobilité en direction d'autres universités de la sous-région et européennes. Par ailleurs, l'Université de Lomé ne profite pas de la coopération avec le monde du travail en associant ce dernier à l'élaboration des programmes de formation dans la vision du LMD. Pour ce faire, l'UL doit convoquer une concertation sur la coopération afin de définir les grandes lignes de la coopération à l'interne, sur le plan national et international.

2.2.5.5. Synthèse FFOM

Tableau 8 : Synthèse FFOM Gouvernance et Pilotage

Forces <ul style="list-style-type: none">- existence des structures de gouvernance déconcentrée- autonomie financière- disponibilité des ressources humaines- désignation démocratique des doyens/directeurs des facultés et écoles- existence d'une politique d'assurance qualité- mise en œuvre du plan directeur 2015-2020	Faiblesses <ul style="list-style-type: none">- textes obsolètes avec des dispositions contradictoires ou inexistantes- manque de plan de carrière pour le personnel administratif- absence d'un organigramme formalisé- faible appropriation des outils de planification, de programmation et de suivi-évaluation- insuffisance de formation continue du personnel administratif et technique- interférences des prérogatives entre services centraux- non opérationnalité des liens organiques entre différentes structures- insuffisance d'infrastructures- budget tributaire de la dotation de l'Etat- insuffisance dans l'exploitation de la coopération- absence de manuel général des procédures administratives
Opportunités <ul style="list-style-type: none">- soutien des partenaires universitaires et non universitaires- disponibilité des partenaires à soutenir l'UL- projets et programmes de la coopération	Menaces <ul style="list-style-type: none">- Ingérence politique dans le pilotage et la gouvernance universitaire- Massification des effectifs des étudiants- Pandémies et catastrophes naturelles

2.2.6. Synthèse des enjeux et défis

Au regard de l'analyse diagnostique des différentes dimensions de la vie institutionnelle de l'Université de Lomé, il se dégage 4 enjeux majeurs, avec plusieurs défis à relever. Les principaux défis à relever par enjeu sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Synthèse des enjeux et défis

ENJEUX	DÉFIS
Gouvernance institutionnelle moderne, partagée et performante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Absence d'un système de suivi-évaluation du pilotage des performances sur la base des critères (qualitatifs et quantitatifs) de mesure prédéfinis aux niveaux stratégique et opérationnel 2. Absence d'un dispositif de gestion prévisionnelle des ressources humaines et des compétences 3. Faible mobilisation des ressources financières propres de l'UL 4. Lenteur dans l'adoption des outils modernes de prévision budgétaire comme le BP, les PTBA, les tableaux de bord 5. Faible capacité managériale des responsables des différentes structures de l'UL (établissements et services centraux)
Offres de formation de qualité, diversifiées, professionnalisantes et adaptées aux besoins de la société	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuffisance des infrastructures pédagogiques 2. Personnel enseignant et technique insuffisant et peu formé à la pédagogie universitaire 3. Faible capacité numérique en termes d'infrastructures et faible niveau de maîtrise des nouvelles technologies par le personnel 4. Offres de formation peu professionnalisantes, non actualisées et peu adaptées aux besoins de la société 5. Faible capacité d'orientation pédagogique et professionnelle des étudiants
Recherche fondamentale, appliquée et productive au service du développement de la société	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faible production scientifique 2. Insuffisance et vétusté des infrastructures et équipement des laboratoires 3. Faible capacité de gouvernance des SRU et expertise universitaire peu organisée et mal valorisée 4. Absence de mécanisme efficient de valorisation des résultats de la recherche 5. Déconnexion de la Recherche universitaire avec des besoins des programmes publics et du secteur privé
Cadre et conditions de vie appropriés au sein de l'Université de Lomé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de formalisation de la vie universitaire 2. Insuffisance d'infrastructures sociales et culturelles (logement, restaurant, espaces récréatifs, culturels et sportifs) 3. Manque de cohésion sociale entre les différentes catégories de personnel de l'UL 4. Manque de gestion environnementale du campus 5. Vie étudiante peu développée et patrimoine culturel peu valorisé

CHAPITRE 3. CADRE STRATEGIQUE

3.1. Vision, missions, valeurs et principes directeurs

3.1.1. Vision

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

3.1.2. Missions

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

Ses missions fondamentales sont :

- **La formation initiale et continue** interdisciplinaire adaptée aux besoins de la société dans une approche de pédagogie de facilitation de l'insertion professionnelle des diplômés ;
- **La recherche (fondamentale et appliquée) et l'innovation** sur les grands enjeux globaux et locaux tout en assurant la diffusion et la valorisation de résultats au service du développement durable ;
- **Le développement et la mise à disposition de l'expertise universitaire** au service de la société à travers les appuis scientifiques et techniques aux politiques publiques et aux organisations du secteur privé ainsi que le transfert des compétences et technologies.

3.1.3. Valeurs

L'Université de Lomé a l'ambition de constituer une communauté universitaire productive, solidaire et épanouie valorisant la diversité culturelle. A cet effet, elle a élaboré et diffusé au sein de la communauté universitaire une charte d'éthique et de déontologie qui promeut 9 valeurs fortes qui régissent les membres de la communauté universitaire de Lomé, à savoir : l'excellence, la responsabilité, la liberté, la vérité et la transparence, l'équité, la laïcité, l'intégrité et la solidarité.

- **L'excellence**

L'excellence requiert non seulement la compétence et la maîtrise des savoirs et savoir-faire, mais aussi le savoir-être de celui qui accepte de se remettre périodiquement en question. L'excellence est également un savoir-devenir dans la mesure où tout acteur de l'Université de Lomé se sent concerné par l'avenir du Togo et de sa jeunesse ; il sait alors que tout comportement et tout choix éthique participent à la construction de cet avenir. Voilà pourquoi il accepte d'œuvrer avec tous les autres pour que cet avenir se présente sous les meilleurs auspices.

- **La responsabilité**

Tout acteur de l'Université de Lomé, quelle que soit sa place dans la structure de l'université, doit se sentir responsable de l'ensemble de la vie universitaire. La responsabilité est alors en lien étroit avec le sens du bien commun et le dévouement ; elle ne prend toute sa mesure que si l'autorité est exercée avec un esprit de service, mais aussi reconnue légitime par l'ensemble de la communauté, grâce à des mécanismes de légitimité et la recherche incessante du consensus.

Ce type de responsabilité peut se vivre seulement dans une atmosphère où chacun est valorisé dans ses compétences et reconnu dans sa contribution au devenir de la communauté universitaire, et plus largement de la communauté nationale.

- **La liberté**

L'université garantit le respect de la liberté pour tous. Il s'agit de la liberté dans le choix des contenus d'enseignement, et surtout des thématiques de recherche, mais avant tout de liberté à l'égard des autres groupes constitués qui composent la communauté nationale : partis politiques, églises et associations religieuses, mouvements communautaires, ethniques ou tribaux, etc. Les personnes engagées dans l'enseignement, la recherche ou leurs études doivent pouvoir présenter une opinion critique sans faire l'objet de censure ou de répression, dans le respect des droits d'autrui. Cette liberté donne des droits et impose des devoirs. Elle doit être exercée dans le respect des lois, des obligations universitaires et des principes de la présente Charte.

- **La vérité et la transparence**

Le principe de vérité est une exigence fondamentale de l'activité universitaire en lien direct avec l'excellence qui ne saurait se développer dans l'obscurantisme. La quête du savoir, caractéristique de l'université, ne peut se réaliser que dans la vérité, si l'université veut être un centre de production de savoirs utiles à la société togolaise et au monde.

La vérité dans la gestion du bien commun qu'est l'université est synonyme de transparence dans les décisions et dans leur mise en œuvre.

En vertu de ce principe, l'Université de Lomé s'engage à réaliser toute mission qui lui est confiée en respectant les normes et procédures régissant son fonctionnement et à procéder à une évaluation constante de la formation donnée, des structures mises en place et des contenus d'enseignement.

- **L'équité**

L'Université de Lomé veille au respect du principe d'équité par tous les membres de la communauté universitaire. Les processus de recrutement, de nomination, d'évaluation ou d'examens requièrent objectivité et impartialité.

- **La laïcité**

La laïcité est une valeur essentielle du service public interdisant aux membres du personnel de l'Université de Lomé, lors de l'exécution de leur mission de service public, d'adopter des actes ou d'extérioriser des opinions contraires à la neutralité du service public. En effet, l'administration agit dans l'intérêt général et respecte le principe de l'égalité. Elle est tenue à l'obligation de neutralité et au respect du principe de laïcité.

Elle se conforme au principe d'égalité et garantit à chaque membre de la communauté universitaire un traitement impartial.

- **L'intégrité**

L'Université de Lomé considère comme essentiel et fondamental de promouvoir et d'assurer une culture de l'intégrité en son sein.

À une époque où la science est à la fois l'objet d'espairs considérables et d'une forte défiance, l'Université de Lomé se doit d'être irréprochable dans sa défense de pratiques académiques et scientifiques rigoureuses, intègres et transparentes.

- **La solidarité**

La solidarité est le sentiment de responsabilité et de dépendance réciproque au sein de la communauté universitaire entre des acteurs qui sont moralement obligés les uns par rapport aux autres.

A l'Université de Lomé, elle est considérée comme le lien fraternel et la valeur sociale unissant les différents acteurs de la vie universitaire. C'est une démarche humaniste qui fait prendre conscience à tous les acteurs de la vie universitaire qu'ils appartiennent à une même communauté d'intérêts : l'Université de Lomé.

Elle entraîne un sentiment d'unité et de responsabilité commune. A ce titre, en prônant la collégialité et le dialogue, le partage des expériences et la mise en commun des compétences, l'Université de Lomé permet ainsi à ses membres et à ses différentes structures de mener à bien leurs missions.

3.1.4. Principes directeurs

Le développement de l'Université de Lomé incombe à plusieurs acteurs et doit se faire dans une approche participative et inclusive intégrant tous les acteurs de la communauté universitaire et combinant le professionnalisme, la responsabilité académique, sociale et citoyenne de tous. Il va par ailleurs s'appuyer sur la collaboration active et productive réciproquement bénéfique avec les collectivités environnantes, les groupes d'intérêts, les organismes gouvernementaux, ainsi que les partenaires nationaux et internationaux. C'est dans cette optique que le présent plan stratégique et les cinq principes ci-dessus qui en sous-tendent les dispositions :

1. Efficacité institutionnelle : la gouvernance institutionnelle est au cœur de la performance des universités. C'est dans cette logique que l'Université de Lomé repose sa vision globale du développement de l'efficacité institutionnelle. Il s'agit d'abord la gouvernance de l'UL dans une approche holistique et systémique en incluant la problématique du foncier, des installations internes et externes, du transport et de la mobilité des étudiants d'optimiser l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles, dans une perspective de performance et de co-bénéfices, partagées par tous.

2. Qualité pédagogique : l'Université de Lomé se veut un cadre de formation de qualité, cohérent, attrayant et pertinent. A cet effet, le plan stratégique par sa mise en œuvre dans les établissements, va contribuer à renforcer la qualité,

la cohérence et l'attractivité des offres de formation de l'université, par le renforcement de la pédagogie universitaire, d'une part et l'amélioration des conditions d'enseignement et d'étude des étudiants.

3. Qualité et innovation scientifique : *réaliser une recherche de qualité qui s'illustre par la production scientifique et l'innovation technologique au service du développement reste un principe directeur qui guidera la mise en œuvre du présent plan stratégique. L'université s'attellera ainsi au renforcement des bases fonctionnelles des structures de recherche et à la mobilisation des ressources nécessaires pour le financement de la recherche scientifique. Un accent devra être mis sur l'innovation et la valorisation de la production scientifique.*

4. Prise en compte des ODD : *il s'agit d'intégrer la triple dimension des objectifs du développement durable dans les projections et la réalisation des activités. Préserver des conditions environnementales dans les projets d'aménagement des infrastructures et de l'ensemble du domaine universitaire est indispensable pour disposer d'un cadre de travail sain gage de performance des différentes actions de l'université. Il est donc nécessaire d'adopter une approche interventionniste qui tient compte des principes du développement durable tels qu'évoqués dans divers cadres réglementaires nationaux, conventions et engagements globaux dont le Togo est signataire. Aussi, il est impératif d'accorder une importance capitale à la santé organisationnelle pour permettre à la communauté universitaire de s'accomplir et de préserver leur santé au travail, tout en permettant à l'université d'être performante.*

5. Coopération et partenariat : *l'UL entend évoluer en connexion avec son environnement partenarial. Il est fondamental sur le plan de la pédagogie, de la recherche et de l'innovation, de la valorisation et de l'insertion professionnelle que l'Université de Lomé s'engage dans des cadres de partenariats actifs et production avec le monde du travail des secteurs publics, privés et confessionnels d'une part et d'autre part avec les universités sœurs et les Partenaires financiers et techniques du Togo.*

3.2. Orientations stratégiques

Le cadre stratégique de développement de l'Université de Lomé, les cinq prochaines années est bâti sur quatre axes majeurs conformes aux objectifs stratégiques ci-dessus définis. Ces axes stratégiques vont être déployés dans une approche holistique qui intègre les différentes dimensions et domaines d'activités de l'université. Elle repose sur des outils de pilotage qui mettent l'accent sur la transformation progressive des acteurs concomitamment à la modernisation des infrastructures pédagogiques, au renforcement de la recherche et innovation dans un cadre de vie bien aménagé.

Les quatre (04) axes stratégiques ainsi définis sont :

- Axe 1 : Amélioration du pilotage et de la gouvernance universitaire ;
- Axe 2 : Modernisation de l'Enseignement et la formation par l'innovation pédagogique ;
- Axe 3 : Renforcement de la recherche de l'innovation scientifique ;
- Axe 4 : Amélioration de la qualité de la vie universitaire.

Figure 2 : Synthèse du cadre stratégique

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

Axe 1 : Amélioration du pilotage et de la gouvernance institutionnelle

Objectif 1.1. Renforcer des capacités de gestion administrative, financière et matérielle

Objectif 1.2. Améliorer les capacités numériques de l'UL

Objectif 1.3. Redynamiser la politique extérieure et la coopération de l'Université

Axe 2 : Innovation pédagogique et modernisation de l'Enseignement et la formation

Objectif 2.1 : Adapter les offres de formation aux besoins de la société

Objectif 2.2 : Améliorer les pratiques pédagogiques à l'Université de Lomé

Objectif 2.3 : Renforcer les capacités pédagogiques de l'université

Axe 3 : Renforcement de la recherche et de l'innovation scientifique

Objectif 3.1. Renforcer la gouvernance de la recherche et l'innovation scientifique

Objectif 3.2. Accroître le financement de la recherche universitaire

Objectif 3.3. Valoriser les résultats de la recherche et l'expertise universitaire

Axe 4 : Amélioration de la qualité de la vie universitaire

Objectif 4.1. Renforcer les œuvres universitaires

Objectif 4.2. Gérer durablement le domaine et le patrimoine universitaire

Objectif 4.3. Améliorer l'animation et la gestion de la vie universitaire

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

Principes directeurs : Efficacité institutionnelle, Qualité pédagogique, Qualité et innovation scientifique, Prise en compte des ODD, Coopération et partenariat

3.3. Cohérence avec les orientations nationales et internationales

Le plan stratégique de l'Université de Lomé est en lien direct avec les orientations nationales à savoir le Plan national de Développement (PND), la Feuille de Route du Gouvernement (FRG), le Plan Sectoriel de l'Education (PSE) et la Feuille de Route du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (FDR MESR). Au plan international, le plan stratégique de l'UL est en harmonie avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement (ODD) et particulièrement l'ODD4 et le Plan stratégique.

Sur le plan national

Le nouveau plan stratégique a pris en compte l'axe stratégique 3 du PND qui vise à « consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion ». Cet axe, met au cœur de la politique de développement du Togo, l'« accès équitable à l'éducation, à la formation professionnelle et à un enseignement supérieur de qualité orienté vers le marché du travail ». L'Université de Lomé entend apporter sa pierre à travers la mise à disposition de l'Etat togolais, des ressources humaines de qualité et en quantité suffisante, bien éduquées, bien formées, productives et capable d'innover, d'entreprendre, de s'insérer sur le marché du travail et de contribuer à la création de richesse et au développement du pays.

Dans cette optique, le Plan Sectoriel de l'Education (PSE 2014-2025) sert de cadre d'intervention. L'Université de Lomé s'engage à poursuivre les réformes en mettant désormais l'accent sur un système d'éducation et de formation de qualité basé sur un nouveau curriculum, avec des centres de recherche d'excellence capables de répondre aux besoins de l'emploi, particulièrement dans les secteurs agricole et industriel. Un accent particulier sera mis sur l'enseignement scientifique et les formations professionnelles et techniques ainsi que sur la valorisation de l'apprentissage et des compétences, l'objectif ultime étant de promouvoir l'employabilité et l'auto-emploi.

Le Gouvernement du Togo s'est doté d'une feuille de route 2020-2025, véritable déclinaison opérationnelle du PND, dont les axes 1 et 2 dégagent les orientations du gouvernement en matière d'éducation, de formation professionnelle et de promotion de l'emploi. Les ambitions II « Offrir une éducation accessible au plus grand nombre et en phase avec le marché du travail », IV « Faire de l'agriculture un véritable moteur de croissance et de création d'emplois » et V « Affirmer la place du pays en tant que hub logistique et de services » traduisent la volonté du gouvernement de renforcer son action en matière du développement du capital humain. C'est dans cette optique que le plan stratégique de développement de l'Université de Lomé s'articule autour d'axes stratégiques qui répondent à ces ambitions nationales à travers, l'innovation pédagogique et la modernisation de l'enseignement, le renforcement de la recherche et l'innovation scientifique. De façon précise, il s'agit entre autres d'améliorer la qualité de l'enseignement à travers la révision des curricula, les innovations pédagogiques et

la professionnalisation de l'offre de formation, le renforcement des capacités d'accueil de l'université de Lomé, le financement et la valorisation de la recherche, etc. Ces actions prévues par l'Université de Lomé sont en cohérence avec la feuille de route du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche dont les objectifs stratégiques sont :

- améliorer la qualité de l'enseignement supérieur ;
- assurer l'alignement de l'enseignement supérieur et professionnel avec les besoins du marché de l'emploi.

Les actions de révision des curricula et de professionnalisation de l'offre de formation à l'UL s'inscrivent bien dans les orientations du projet prioritaire P11 « Revue de la politique d'orientation et promotion de la formation professionnelle vers les métiers prioritaires » du MESR. Ces actions se traduisent par la refonte de l'ensemble des parcours de formation, la mise à niveau des contenus pédagogiques, l'amélioration des conditions de travail et des pratiques pédagogiques, en l'occurrence le e-learning, le renforcement du personnel et l'équipement des laboratoires pédagogiques et de recherche.

Sur le plan international

Le plan stratégique de l'Université de Lomé contribue principalement à la réalisation de l'ODD4 qui vise l'accès à une éducation de qualité. C'est pourquoi, à travers son plan stratégique, l'Université de Lomé fait la promotion d'une recherche scientifique de qualité et l'innovation technologique au service du développement ; le renforcement de la coopération interuniversitaire et institutionnelle au service du développement et enfin, l'amélioration de sa gouvernance et de son pilotage.

Les trois CEA impact (CERSA, CERVIDA et CERME), le Centre WASCAL et bien d'autres en prévision constituent des leviers pour renforcer la qualité de la formation et la politique de régionalisation de l'Université de Lomé.

La mise en œuvre du présent Plan Stratégique intégrera les autres dimensions des ODD en l'occurrence les objectifs 6, 7, 11, 13, 14, 15 et 16.

CHAPITRE 4 : CADRE PROGRAMMATIQUE ET OPERATIONNEL

4.1. Principaux programmes

Chaque axe stratégique correspondant à un programme, le plan stratégique 2021-2025 comprend 4 programmes. Ces programmes sont déclinés chacun en 3 actions soit 12 actions au total.

4.1.1. Programme 1 : Amélioration du pilotage et de la gouvernance

L'Université de Lomé a entrepris ces dernières années de multiples réformes administratives pour améliorer le pilotage institutionnel. Mais force est de constater au regard du diagnostic que la performance institutionnelle reste en deçà des attentes, d'où la nécessité de définir des dispositions qui facilitent l'optimisation de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières et le renforcement des réformes entreprises. Ce programme a pour objectif d'impulser une gouvernance institutionnelle moderne, participative et performante à toutes les échelles administratives de l'UL. Il comprend trois actions :

- Action 1.1. Renforcement des capacités de gestion administrative, financière et matérielle ;
- Action 1.2. Amélioration des capacités numériques de l'UL ;
- Action 1.3. Redynamisation de la politique extérieure et de coopération de l'Université de Lomé.

Tableau 10 : Cadre logique du programme 1

Programme/ Objectif stratégique/ Résultat stratégique/ indicateur d'impact	Action	Objectif opérationnel	Indicateurs de mesure	Source de vérification	Risques
Programme : Amélioration du pilotage et de la gouvernance institutionnelle Objectif : Impulser une gouvernance institutionnelle performante Résultat : La gouvernance institutionnelle est performante Indicateur d'impact : Taux de performance institutionnelle	Renforcement des capacités de gestion administrative, financière et matérielle	Renforcer les capacités de gestion administrative, financière et matérielle	Taux de maîtrise des procédures administratives ; Taux d'exécution des activités programmées ; Taux d'augmentation des ressources propres ;	Rapports d'activités ; Enquête	Manque de financement conséquent Faible adhésion du personnel
	Amélioration des capacités numériques de l'UL	Améliorer les capacités numériques de l'UL	Taux de couverture réseau ; Système d'information numérique fonctionnel ;	Rapports d'activités ; Enquête	Insuffisance de financement
	Amélioration de la politique extérieure et de la coopération de l'Université de Lomé	Renforcer les partenariats avec le monde socio-économique Renforcer la politique régionale et internationale de l'UL	Taux d'augmentation des partenariats actifs ; Proportion d'étudiants étrangers dans les parcours de formation	Rapports d'activités ; Données administratives	Faible capacité de plaidoyer Non priorisation de la politique extérieure

4.1.2. Programme 2 : Innovation pédagogique pour la modernisation de l'enseignement et de la formation

L'innovation pédagogique dans le monde universitaire est un passage obligé pour les universités du monde qui font de plus en plus face à des contraintes humaines, matérielles et techniques. L'Université de Lomé, au regard de la densification des effectifs des étudiants et de l'amenuisement des ressources humaines, matérielles et financières, s'engage dans les cinq (05) prochaines années dans une ambition d'innovation pédagogique pour la modernisation de l'enseignement et de la formation. L'objectif de cet axe stratégique est d'offrir aux apprenants de divers horizons, une formation de qualité, diversifiée, professionnalisante et adaptée aux besoins de la société. Cet axe correspond au programme 2 du plan stratégique et se décline en 3 actions :

- Action 2.1 : Adaptation des offres de formation aux besoins de la société
- Action 2.2 : Amélioration des pratiques pédagogiques à l'Université de Lomé
- Action 2.3 : Renforcement des capacités pédagogiques de l'université

Tableau 11 : Cadre logique du programme 2

Programme/ Objectif/résultat Indicateur d'impact	Action	Objectif opérationnel	Indicateur de mesure	Source de vérification	Risques
Programme : Innovation pédagogique pour la modernisation de l'enseignement et de la formation Objectif Innover les pratiques et méthodes d'enseignements et de formation à l'Université de Lomé Résultat Des formations de qualité, diversifiées, professionnalisantes et adaptées aux besoins de la société sont offertes Indicateur d'impact Taux de réussite et d'insertion professionnelle des étudiants	Adaptation des offres de formation aux besoins de la société	Adapter la formation aux besoins de la société et à l'évolution de l'environnement de l'université	Taux d'évolution des sollicitations de stagiaires par le monde socio-économique ; Taux d'étudiants placés en position de stages ;	Rapport d'activité de l'UL ; Données administratives (DAAS et établissements) ; Rapport ⁵ d'enquêtes de suivi professionnel de l'ESR	Insuffisance des Ressources financières
	Amélioration des pratiques pédagogiques à l'université	Améliorer le système de formation et d'évaluation des étudiants	Taux de satisfaction des étudiants par rapport aux pratiques pédagogiques ; Taux de satisfaction des enseignants par rapport aux / pratiques pédagogiques ;	Données administratives (DRH) ; Rapport d'enquêtes de satisfaction ; Annuaire statistique de l'UL ; Rapport d'activité de l'UL	Insuffisance des Ressources financières
	Renforcement des capacités pédagogiques de l'université	Renforcer les capacités d'accueil	Ratio étudiants par enseignant ; Ratio étudiants par place assise ;	Enquête de satisfaction ; Rapport d'activité de l'UL	Insuffisance des Ressources financières

⁵ Enquête de suivi professionnel auprès des diplômés de l'enseignement supérieur et de l'enseignement technique et de la formation professionnelle du Togo (Edition 2013 et 2019)

4.1.3. Programme 3 : Renforcement de la recherche et de l'innovation scientifique

La recherche universitaire est l'une des principales missions des universités. A la lumière des éléments du diagnostic de la recherche universitaire, l'Université de Lomé entend renforcer son système de gestion de la recherche scientifique et de l'innovation. Outre la capacité opérationnelle de la DRI, des ED et des SRU, les mesures à engager s'orientent aussi bien sur l'accroissement du financement de la recherche que la valorisation effective des résultats de la recherche et de l'expertise universitaire au service de la communauté. L'objectif de ce programme 3 est de réaliser à l'Université de Lomé, une recherche fondamentale, appliquée et productive au service du développement. Ce programme comprend 3 actions :

- Action 3.1. Renforcement des capacités opérationnelles des SRU ;
- Action 3.2. Accroissement du financement de la recherche universitaire ;
- Action 3.3. Valorisation de la recherche et de l'expertise universitaire.

Tableau 12 : Cadre logique du programme 3

Programme/ Objectif/ Résultats/ Indicateur	Action	Objectif opérationnel	Indicateur de mesure	Source de vérification	Risques
Programme : Renforcement de la recherche universitaire et de l'innovation scientifique Objectif. Réaliser une recherche fondamentale, appliquée et productive au service du développement. Résultat : La recherche universitaire et de l'innovation scientifique sont renforcées Indicateur d'impact : Taux de chercheurs sollicités au niveau national et international ; Taux de chercheurs intégrés dans des consortiums de recherche Taux de consommation des brevets et innovations	Renforcement des capacités opérationnelles des SRU	Renforcer les capacités opérationnelles des SRU	Taux de publications dans les revues indexées ; Taux de participation aux projets en consortium ; Taux de SRU disposant d'un document de planification	Données administratives (DRI, ED) ; Rapport d'activité ; Annuaire statistique ; Enquêtes	Conditions de travail non appropriées Faible adhésion des acteurs
	Augmentation du financement de la recherche universitaire	Accroître le financement de la recherche universitaire	Part de financement de la recherche dans le budget universitaire ; Part de financement extérieur mobilisé	Données administratives (DRI, ED) ; Rapport d'activité ; Annuaire statistique ; Enquêtes	Insuffisance de financement Faible capacité des chercheurs
	Valorisation de la recherche et de l'expertise universitaire	Valoriser les résultats de la recherche et l'expertise universitaire	Taux d'innovations ou de brevets issus de la recherche ; Nombre de programmes/projets sollicitant l'expertise universitaire	Rapport d'activité ; Annuaire statistique ; Données administratives Enquêtes	Manque de financement Manque d'équipements adéquats

4.1.4. Programme 4 : Amélioration de la qualité de la vie universitaire

La qualité de la vie universitaire est un facteur important pour une université performante et productive. En dépit des nombreux efforts entrepris pour améliorer les conditions de vie et de travail à l'Université de Lomé, il reste encore de nombreuses contraintes qui entravent l'épanouissement individuel et collectif des acteurs de la communauté universitaire. C'est pourquoi, l'UL envisage des actions idoines pour poursuivre l'amélioration de la qualité des œuvres universitaires, du cadre de vie et de travail, l'organisation et la gestion des activités sociales, culturelles et sportives. Ce programme a pour objectif de construire un cadre de vie et de travail attractif, convivial et promouvant les valeurs humaines. Le programme 4 se décline en 3 actions :

- Action 4.1. Renforcement des œuvres universitaires
- Action 4.2. Aménagement et gestion du domaine et patrimoine universitaire
- Action 4.3. Amélioration de l'animation et de la gestion de la vie universitaire

Tableau 13 : Cadre logique du programme 4

Programme/Objectif/Résultat/indicateurs d'effet	Action	Objectif opérationnel	Indicateurs de mesure	Source de vérification	Risques
<p>Programme : Amélioration de la qualité de la vie universitaire</p> <p>Objectif : Promouvoir un cadre de vie approprié au sein de l'Université de Lomé</p>	Amélioration de l'animation et de la gestion de la vie universitaire	Améliorer l'animation de la vie universitaire	Taux de participation des étudiants aux activités sportives et culturelles ; Taux de participation du personnel aux activités sportives et culturelles ;	Rapport d'activité annuel ; Publication sur les pages des réseaux sociaux de l'Université ; Articles de l'UL sur le site web UL	Insuffisance financière Faible participation du personnel
<p>Résultat : Un cadre de vie favorable pour l'ensemble de la communauté universitaire</p> <p>Indicateur d'impact : Taux de satisfaction de la communauté universitaire par rapport à son cadre de vie</p>	Aménagement et gestion du domaine universitaire	Aménager et gérer le domaine universitaire	Nombre d'espaces aménagés ; Nombres d'infrastructures construites ou renouvelées ;	Rapport d'activités annuel COUL, DPP	Insuffisance de moyen financier
	Renforcement des œuvres universitaires	Renforcer les œuvres universitaires	Proportion d'étudiants logés ; Taux de fréquentation du restaurant universitaire ; Taux de fréquentation du CMS ;	Enquête ; Rapport d'activité	Insuffisance de moyens matériel et financier Insuffisance de ressources humaines

4.2. Cadre opérationnel

4.2.1. Programme 1 : Amélioration du pilotage et de la gouvernance

Tableau 14 : Cadre opérationnel du programme 1

Actions	Activités	Indicateur d'extrant	Structures Responsables	Structures impliquées	Source et Mode de vérification	Coût d'exécution annuel (En millions de F CFA)					Coût total estimatif
						2021	2022	2023	2024	2025	
Renforcement des capacités de gestion administrative, financière et matérielle	Renforcement des capacités managériales de l'administration universitaire	Nombre de formations sur les procédures managériales et administratives ; Pourcentage de personnel formé ;	SG DRH	Présidence Services centraux Etablissements	Rapport d'activités ; Résultats d'évaluation	3	3	3	3	3	15
	Promotion de la culture qualité dans le système de management de l'université	Auto-évaluation institutionnelle ; Nombre de formation en assurance qualité	DPP	Présidence Services centraux Etablissements	Rapport d'activités	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	12,5
	Amélioration de la communication institutionnelle	Plan de signalétique interne ; Nombre d'articles de presses ; Fréquence de publication sur les réseaux sociaux ; Niveau d'audience sur les réseaux sociaux	DCP DIRECOOPS	Présidence SG Services centraux Etablissements	Rapport d'activités Rapport de sondage ou d'enquête	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	12,5
	Amélioration de la gestion des ressources humaines	Fiches de postes disponibles ; Document de Gestion du Personnel, des Emplois et des Compétences (GPEC) disponible	DRH	Présidence SG Services centraux Etablissements	Rapport d'activités	PM	PM	PM	PM	PM	PM
	Amélioration des conditions de vie et de travail du personnel	Taux de besoins exprimés satisfaits	DRH	Présidence Syndicats	Rapport d'activités	PM	PM	PM	PM	PM	PM

Actions	Activités	Indicateur d'extrait	Structures Responsables	Structures impliquées	Source et Mode de vérification	Coût d'exécution annuel (En millions de F CFA)					Coût total estimatif
						2021	2022	2023	2024	2025	
	Amélioration de la gestion budgétaire	Taux des activités prévues et réalisées ; Poids des dépenses communes dans le budget	Commission Budgétaire Comptabilité SF PRMP	Présidence SG Services centraux Etablissements	Rapport d'activités	PM	PM	PM	PM	PM	PM
	Amélioration de la gestion du patrimoine	Répertoire des immobilisations	DPP DGDU	Présidence Comptabilité	Rapport d'inventaire		60	40	10	10	120
Amélioration des capacités numériques de l'UL	Elaboration du Système d'Information et de Gestion de l'Education (SIGE) de l'UL	SIGE disponible	DPP CIC	Présidence SG Services centraux Etablissements	Base de données		15	10	5	5	35
	Elaboration du plan de développement du numérique de l'UL	Document du plan de développement numérique	CIC	DPP DAAS Etablissements	Document du plan		15				15
Amélioration de la politique extérieure et de la coopération de l'Université	Renforcement de la coopération inter-universitaire	Nombre de conventions signées ; Nombre de projets conjoints	DIRECOOPS	Présidence SG Services centraux Etablissements	Rapport d'activités	5	5	5	5	5	25
	Renforcement du partenariat avec le monde socio-économique et les collectivités locales	Nombre de conventions signées ; Nombre de projets conjoints ; Nombre de prestations réalisées	DIRECOOPS	Présidence SG Services centraux Etablissements	Rapport d'activités	PM	PM	PM	PM	PM	PM
	Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de régionalisation et d'internationalisation de l'Université de Lomé	Stratégie disponible ; Nombre de projets de consortium ; Nombre de MOOC et FOAD	DIRECOOPS	Présidence SG Services centraux Etablissements	Rapport d'activités	PM	15	15	15	15	60

4.2.2. Programme 2 : Innovation pédagogique et modernisation de l'enseignement et de la formation

Tableau 15 : Cadre opérationnel du programme 2

Actions	Activités	Indicateur	Structures Responsables	Structures impliquées	Source et Mode de vérification	Coût d'exécution annuel (en millions de F CFA)					Coût total estimatif
						2021	2022	2023	2024	2025	
Adaptation des offres de formation aux besoins de la société	Révision des offres de formation	Proportion d'offres de formation révisées	DAAS	CRIQ CLMD	Catalogue des formations	PM	PM	PM	PM	PM	PM
	Création de nouvelles offres de formation	Nombre d'offres de formation créées	DAAS	CRIQ CLMD	catalogue des formations	PM	50	100	100	100	350
	Renforcement de la formation continue	Nombre d'offres de formation continue renforcées	DAAS	CRIQ CLMD	catalogue des formations continues ;	PM	15	50	50	50	165
Amélioration des pratiques pédagogiques	Renforcement des capacités pédagogiques des enseignants	Nombre de formations pédagogiques organisées	DAAS	CRIQ CLMD	Rapport de formations	5	5	5	5	5	25
	Amélioration du système d'évaluation des étudiants	Délai de publication des résultats ; Nombre de formation des enseignants en système d'évaluation des étudiants ; Nombre d'outils d'évaluation acquis	DAAS	CRIQ CLMD	Enquête	PM	PM	PM	PM	PM	PM
	Promotion de nouvelles techniques et pratiques d'apprentissage innovantes	Taux de cours disponibles en ligne ; Nombre de formations sur les nouvelles pratiques d'apprentissage innovantes ;	DAAS	CRIQ CLMD	Rapport d'activité ; enquêtes	PM	PM	PM	PM	PM	PM

Actions	Activités	Indicateur	Structures Responsables	Structures impliquées	Source et Mode de vérification	Coût d'exécution annuel (en millions de F CFA)					Coût total estimatif
						2021	2022	2023	2024	2025	
	Renforcement des pratiques et outils numériques des enseignements et apprentissages	Nombre de plateforme d'apprentissage en ligne ; Proportion d'enseignants formés à l'utilisation des plateformes ; Taux de fréquentation des plateformes numériques par les étudiants	DAAS	CRIQ CLMD	Rapport d'activité ; enquêtes	50	50	50	50	50	50
Renforcement des capacités pédagogiques de l'université	Construction et rénovation des infrastructures pédagogiques	Nombre d'infrastructures pédagogiques Construites ; Nombre d'infrastructures pédagogiques rénovées	DPP	DGDU DAAS	PV de réception	1000	2000	2000	2000	2000	9000
	Acquisition et entretien des équipements et matériels pédagogiques	Nombre d'équipements et matériels pédagogiques acquis ; Nombre d'équipements et matériels pédagogiques entretenus	PR	DGDU CIC	PV de réception	500	500	500	500	500	2500
	Renforcement de la capacité de la BUL et des centres de documentation	Nombre de documents achetés ; Nombre de revues achetées	DBA	Ets	PV de réception	50	200	2000	200	200	2650

4.2.3. Programme 3 : Renforcement de la recherche et de l'innovation scientifique

Tableau 16 : Cadre opérationnel du programme 3

Actions	Activités	Indicateur d'extrant	Structures Responsables	Structures impliquées	Source et Mode de vérification	Coût d'exécution annuel (en millions de F CFA)					Coût total
						2021	2022	2023	2024	2025	
Renforcement de la capacité opérationnelle des SRU	Construction et rénovation des infrastructures de recherche	Nombre d'infrastructures de recherche construites ; Nombre d'infrastructures de recherche rénovées	DPP	DGDU DRI	Rapports d'activités UL, des Etablissements, Ecoles et SRU ; Allocations budgétaires de l'UL ; Contrats avec les prestataires	60	800	800	350	350	2360
	Équipement des SRU en matériels de laboratoire	Nombre de matériels de recherche de laboratoires acquis pour les SRU ; Nombres de SRU équipés en matériels et équipements de laboratoire	DRI	SRU	Rapports d'activités UL, des SRU et DRI ; Allocations budgétaires de l'UL ; Contrats signés avec les prestataires et fournisseurs	50	200	200	150	150	750
	Renforcement des capacités managériales des SRU	Nombre de formations en management organisées à l'endroit des SRU ; Nombre de SRU ayant participé aux séances de formation en renforcement de capacités managériales ; Proportion des SRU disposant d'un plan de travail	DRI	SRU	PV de formation des membres des SRU ; Rapports d'activités de l'UL, SRU et DRI	52	52	52	52	52	260
	Étude prospective de développement de la recherche à l'UL	Rapport d'étude sur la recherche disponible	DRI	Ecoles doctorales SRU DPP	Rapport de l'étude		5				5
	Renforcement du numérique dans les activités de recherche	Nombre de SRU disposant de site web	DRI	Ecoles doctorales SRU	Rapport de l'étude		5				5

Actions	Activités	Indicateur d'extrait	Structures Responsables	Structures impliquées	Source et Mode de vérification	Coût d'exécution annuel (en millions de F CFA)					Coût total
						2021	2022	2023	2024	2025	
				DPP							
Augmentation du financement de la recherche universitaire	Plaidoyer pour une dotation budgétaire spécifique à la recherche et à l'innovation universitaires	Document de plaidoyer ; Part du budget consacrée à la recherche et à l'innovation ;	DRI	Ecoles doctorales SRU	Budget annuel de l'UL Rapports d'activités de l'UL, DRI, SRU	PM	PM	PM	PM	PM	PM
	Participation active aux appels compétitifs à projet de recherche	Nombre de projets et programmes développés ; Proportion des projets soumis et financés ;	DRI	SRU Etablissements et Ecoles doctorales	Rapports d'activités es SRU ; Contrats ou conventions signés pour le financement des projets et programmes de recherche	PM	PM	PM	PM	PM	PM
	Mobilisation des ressources financières par les SRU	Nombre de prestations réalisées par les SRU ; Part des ressources mobilisées dans le budget de l'UL ; Financement issu des projets en consortium	DRI	SRU Etablissements et Ecoles doctorales	Rapports d'activités es SRU ; Contrats signés pour la prestation intellectuelles des SRU ;	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Valorisation de la recherche et de l'expertise universitaire	Construction et équipement de l'incubateur ULAB	Le bâtiment de l'incubateur ULAB; Nombre d'équipements acquis pour l'incubateur ULAB ; Nombre de projets incubés	DIRECOOPS		Rapports d'activités de l'UL ; Contrats signés avec les prestataires		150				150
	Valorisation et transfert des technologies et innovation à la communauté	Nombre de publication scientifique ; Nombre de revues ; Nombre de brevets et d'innovations scientifiques	DRI	SRU Ecoles doctorales	PV des manifestations et activités organisées ; Rapports d'activités de la DRI, Ecoles doctorales, des SRU	1000	1000	1000	1000	1000	5000

Actions	Activités	Indicateur d'extrant	Structures Responsables	Structures impliquées	Source et Mode de vérification	Coût d'exécution annuel (en millions de F CFA)					Coût total
						2021	2022	2023	2024	2025	
	Développement d'un partenariat public et privé dans la recherche et l'innovation	Nombre de contrats et accords signés avec les partenaires pour la mise à échelle des résultats de la recherche et l'innovation ;	DRI	DIRECOOPS SRU Ecoles doctorales	Rapports d'activités de la DRI, DIRECOOPS, Ecoles doctorales, des SRU	PM	PM	PM	PM	PM	PM
	Renforcement de la vulgarisation des résultats de recherches	Nombre de manifestations et activités scientifiques (forums, foires, séminaires, expositions, ateliers, etc) ; Nombre de reportages/émissions sur les travaux de recherche et d'innovations sur les médias (nationaux et internationaux)	DRI	SRU Ecoles doctorales	PV des manifestations et activités organisées ; Rapports d'activités de la DRI, Ecoles doctorales, des SRU	100	100	100	100	100	500

4.2.4. Programme 4 : Amélioration de la qualité de la vie universitaire

Tableau 17 : Cadre opérationnel du programme 4

Actions	Activités	Indicateur d'extrant	Structures Responsables	Structures impliquées	Source et Mode de vérification	Coût d'exécution annuel (en millions de F CFA)					Coût total estimatif
						2021	2022	2023	2024	2025	
Amélioration de l'animation et de la gestion de la vie universitaire	Organisation d'activités sociales, civiques, sportives et culturelles	Nombre d'activités sportives et culturelles organisées ; Taux de participation	COUL	PR	Rapport d'activités annuel ; Publication sur les pages des réseaux sociaux de l'Université ;	35	35	35	35	35	175
	Célébration des étudiants et du personnel méritants	Nombre d'étudiants récompensés ; Nombre d'employés récompensés	PR	DAAS ; Etablissements	Entretien avec les acteurs impliqués Rapport sur la célébration	20	20	20	20	20	100
	Appui aux activités des associations estudiantines	Nombre d'associations appuyées ; Nombre d'activités appuyées	PR	COUL	Rapport d'activités annuel	15	15	15	15	15	75
	Renforcement des mécanismes d'inclusion des étudiants vulnérables	Nombre de dispositifs d'inclusion des étudiants vulnérables ; Tableau de bord de suivi des étudiants vulnérables ; Proportion de bâtiments avec des rampes d'accès	PR	COUL DAAS	Rapport d'activités annuel	25	25	25	25	25	125
	Organisation d'activités d'intégration des acteurs universitaires	Nombre d'activités intra corps organisées ; Taux de participation	DRH	PR	Rapport d'activités	65	65	65	65	65	325

Actions	Activités	Indicateur d'extrait	Structures Responsables	Structures impliquées	Source et Mode de vérification	Coût d'exécution annuel (en millions de F CFA)					Coût total estimatif
						2021	2022	2023	2024	2025	
Aménagement et gestion du domaine universitaire	Aménagement paysager du domaine universitaire	Superficie des pelouses et espaces verts aménagés ; Superficie des aires forestières reboisées ; Longueur des allées piétonnes	DPP	DGDU FDS	Rapport d'activités	80	150	150	150	150	680
	Construction et entretien des équipements de proximité (parking, toilettes, etc.)	Nombre de parkings construits ; Nombre de toilettes construites ; Un bloc culturel	DPP	DGDU	PV de réception	90	200	60	60	40	450
	Aménagement des aires sportives de l'UL	Un terrain de football ; Un terrain de basketball ; Terrain de handball ; Terrain de volleyball ; Terrain de tennis ; Salle de tennis de table ;	DPP	DGDU COUL	Rapport d'activité ;						
	Aménagement et gestion des VRD (Voiries et réseaux divers)	Longueur des rues Longueur des caniveaux et des dalots	DPP	DGDU COUL	Rapport d'activité ;	600	600	600	600	600	3000
	Amélioration de la gestion des déchets	nombre de textes régissant la gestion des déchets ; nombre de poubelles	DGDU	COUL							
Renforcement des œuvres universitaires	Renforcement de la capacité d'hébergement des étudiants	Nombre de cités rénovées Nombre de cités construites ; nombre de lits disponibles ; Nombre d'étudiants hébergés	DPP	DGDU COUL	Rapport d'études techniques Plan de construction des cités Rapport de réalisation Statistique	500	4800	1500	1500	1500	9800

Actions	Activités	Indicateur d'extrait	Structures Responsables	Structures impliquées	Source et Mode de vérification	Coût d'exécution annuel (en millions de F CFA)					Coût total estimatif
						2021	2022	2023	2024	2025	
	Amélioration des prestations de santé à la communauté universitaire	Nombre de sessions de bilan de santé réalisés ; Niveau de couverture des assurés ;	COUL		Rapport sur le bilan de santé Statistique	25	25	25	25	25	125
	Amélioration des prestations de restauration et de transport	Nombre de conventions signées Nombre de bus en activité Nombre d'étudiants transportés Nombre de plats servis	COUL	DIRECOOPS	Convention Rapport d'activités	PM	PM	PM	PM	PM	PM
	Amélioration de l'accès de la communauté universitaire au numérique	Proportion de structures connectées au réseau à fibre optique UL ; Nombre d'ordinateurs disponibles à la BUL ; Débit de la bande passante pour la communauté universitaire	CIC	Présidence	Rapport d'activités Rapport d'enquête de satisfaction	10	10	10	10	10	50

4.2.5. Récapitulatif du coût estimé du plan stratégique

Le tableau ci-dessous est une synthèse des coûts estimatifs par programme.
(NB : sera complété après la validation des coûts estimés)

Tableau 18 : Récapitulatif des coûts estimés du plan stratégique

Programme	Action	Coût estimatif annuel (en millions de F CFA)					Coût total
		2021	2022	2023	2024	2025	
Programme 1 : Amélioration du pilotage et de la gouvernance institutionnelle	Renforcement des capacités de gestion administrative, financière et matérielle	5	5	45	18	18	160
	Amélioration des capacités numériques de l'UL		30	10	5	5	50
	Amélioration de la politique extérieure et de la coopération de l'Université	5	20	20	20	20	85
Total Programme 1		10	55	75	43	43	295
Programme 2 : Innovation pédagogique et modernisation de l'enseignement et de la formation	Adaptation des offres de formation aux besoins de la société		65	150	150	150	515
	Amélioration des pratiques pédagogiques	55	55	55	55	55	275
	Renforcement des capacités pédagogiques de l'université	1550	2700	4500	2700	2700	14150
Total Programme 2		1605	2820	4705	2905	2905	14940
Programme 3 : Renforcement de la recherche et de l'innovation scientifique	Renforcement de la capacité opérationnelle des SRU	52	852	1052	552	552	3380
	Augmentation du financement de la recherche universitaire						
	Valorisation de la recherche et de l'expertise universitaire	1100	1000	1000	1000	1000	5650
Total Programme 3		1152	1852	2052	1552	1552	9830
Programme 4 : Amélioration de la qualité de la vie universitaire	Amélioration de l'animation et de la gestion de la vie universitaire	145	160	160	160	160	800
	Aménagement et gestion du domaine universitaire	680	750	750	750	750	4130
	Renforcement des œuvres universitaires	10	4835	1535	1535	1535	9975
Total Programme 4		835	5745	2445	2445	2445	14905
TOTAL		3602	10472	9277	6945	6945	39170

CHAPITRE 5 : STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

Pour être couronnée de succès, la mise en œuvre de ce plan stratégique nécessite un cadre formalisé, rigoureux, mais agile ainsi qu'une action concertée avec l'implication de tous les acteurs universitaires et l'appui des partenaires extérieurs. Chacune des initiatives prises dans le cadre de son exécution devra être gérée comme un projet. La poursuite de l'instauration de la culture qualité au sein de notre université constituera la toile de fond de toutes les démarches planifiées et mises en œuvre. Chaque acteur doit s'engager et accomplir ses missions dans un esprit de complémentarité productive. Ce processus ne saurait être mis en œuvre sans une stratégie performante de gestion des ressources humaines, une stratégie efficace de mobilisation de ressources financières, une bonne communication et un cadre rigoureux de suivi-évaluation.

5.1. Acteurs et responsabilités

Toutes les composantes de la communauté universitaire doivent être impliquées dans la mise en œuvre de ce plan stratégique. L'impulsion d'une forte dynamique de développement doit être donnée par le Président de l'Université de Lomé. L'appui du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et du Gouvernement sera nécessaire pour une bonne cohérence avec la politique gouvernementale.

5.1.1. Acteurs internes au niveau central

5.1.1.1. Le Conseil de la Stratégie, du Suivi et de l'Amélioration

Le pilotage du plan stratégique devra être placé sous la responsabilité d'un « **Conseil de la Stratégie, du Suivi et de l'Amélioration** » (CSSA), mis en place par décision du Président de l'Université. Il est l'organe de supervision de la mise en œuvre des différents programmes du présent plan stratégique de développement. Il comprendra le staff de la présidence, les responsables des programmes nommés par le président, et les responsables des établissements et des services centraux. Il sera présidé par le Président de l'Université de Lomé.

5.1.1.2. La Direction de la Planification et de la Prospective

La structure technique et d'appui à la mise en œuvre du plan stratégique est la **Direction de la Planification et de la Prospective**. Les principales attributions de cette dernière sont l'animation, la coordination et l'appui au processus de planification des activités prévues dans les différents programmes, la contribution à la mobilisation et l'affectation efficaces des ressources, le suivi et l'évaluation des réalisations en vue de fournir des informations pertinentes au pilotage pour une prise de décisions et une programmation efficace des investissements. Son action aura pour cadre et toile de fond la mise en œuvre et l'entretien d'une démarche qualité comme outil d'amélioration des performances. Cette démarche permettra de formaliser et de clarifier le

fonctionnement de l'Institution, non plus comme le résultat d'actions juxtaposées des différentes structures centrales cloisonnées, mais comme un cheminement collaboratif et complémentaire, gage d'une synergie nécessaire à un déploiement bénéfique des divers processus de l'Université. Le défi ultime étant de moderniser et de rendre efficaces les actions menées en levant progressivement les obstacles qui les alourdissent et les ralentissent. Le Manuel Qualité ainsi que le Manuel de Procédures en découlant, seront les instruments de référence pour la mise en œuvre dans un souci d'évaluation périodique et systématique pour l'amélioration des prestations de l'Université et la satisfaction des parties prenantes aussi bien internes qu'externes.

La nouvelle dynamique enclenchée, pour être réellement porteuse de changements profonds et d'innovations pérennes à court, moyen et long terme, doit reposer sur un **management participatif et responsabilisant** engageant à une **implication** accrue **de toutes les parties prenantes** de l'Institution dans la prise des décisions et leur mise en œuvre. Une **consultation périodique des différents acteurs** au sein de leurs corps respectifs garantira un alignement permanent entre les actions planifiées et les attentes et suggestions des acteurs.

5.1.2. Acteurs internes au niveau des services centraux et établissements

5.1.2.1. Les responsables et le personnel

Dans le cadre établi des axes prioritaires prévus par ce plan, les responsables et les personnels des services centraux et des établissements ont la responsabilité de planifier, mettre en œuvre, évaluer et rendre compte des activités pertinentes au niveau de leurs structures respectives conformément au cadre harmonisé défini par le présent plan et aux dispositions des procédures administratives établies. Les points focaux qualités dans les établissements et services centraux serviront de courroie de levier techniques sur les questions de planification, de suivi évaluation et d'animation de la culture qualité dans leurs structures respectives.

5.1.2.2. Les étudiants

Les étudiants, composante centrale de la vie universitaire régulièrement consultés par l'intermédiaire de leurs représentants (responsables du collège des délégués généraux, des mouvements et associations estudiantins) au cours du processus de réactualisation de ce plan stratégique, seront nécessairement impliqués à toutes les étapes clés de la mise en œuvre du plan stratégique, notamment pour l'animation de la vie étudiante.

5.1.3. Acteurs externes : les partenaires

Les partenaires extérieurs, universitaires ou non, verront leur concours périodiquement sollicité à travers des sessions de « **comités des partenaires** » en vue de recueillir leurs avis pour éclairer et rendre efficace et adaptée la mise en œuvre des dispositions du plan stratégique.

5.2. Stratégie de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est primordiale pour l'atteinte des objectifs fixés dans ce plan stratégique.

Pour ce faire, elle doit progressivement basculer d'une simple gestion administrative et bureaucratique à une gestion modernisée adaptée à la stratégie de développement de l'Institution et dont la clé de voûte est le déploiement du dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Cette mutation souhaitée permettra à l'Université de Lomé de pallier la plupart des défis relevés lors de l'actualisation du précédent plan stratégique puisqu'elle consistera à trouver une meilleure adéquation, à la fois quantitative et qualitative, entre les ressources humaines actuelles de l'Institution et les besoins futurs.

Les six (06) grandes rubriques couvertes par cette stratégie de gestion des ressources humaines sont :

- La mobilisation, l'engagement et l'adhésion de tout le personnel de l'Université de Lomé autour du présent plan stratégique ;
- La conception d'un répertoire de tous les métiers et emplois de l'UL ainsi qu'une description de ces métiers et des compétences attendues dans l'élaboration des fiches de postes ;
- L'adoption d'une démarche de recrutements planifiés, ouverts, transparents et basés sur le mérite du Personnel Enseignant (PE) et du Personnel Administratif, Technique et de Service (PATS) en fonction des besoins en compétences de l'Université ;
- La mise en place d'un système d'évaluation et d'appréciation des performances du personnel ;
- Le suivi et l'amélioration des compétences des différentes catégories de personnel de l'UL en lien avec les besoins et enjeux stratégiques tout en tenant compte des aspirations individuelles du personnel ;
- Le renforcement des capacités managériales des responsables à tous les niveaux aussi bien des services centraux que des établissements de l'Université.

5.3. Stratégie de mobilisation financière

Le financement public de l'Université de Lomé reste insuffisant face aux besoins sans cesse croissants de l'Institution. Pour réaliser ses nobles ambitions de développement et de modernisation, l'Université de Lomé doit déployer des stratégies idoines de mobilisation de ressources. Il s'agit principalement du plaidoyer auprès de l'Etat, le renforcement de la mobilisation des ressources propres et l'amélioration des ressources des divers partenariats.

5.3.1. Accentuer le plaidoyer auprès du gouvernement

Les besoins de l'Université de Lomé ne cessent de croître et les autorités universitaires doivent engager un plaidoyer actif auprès du gouvernement pour l'augmentation de la dotation de l'Etat surtout sur le BIE. Ces ressources en investissement serviront à faire face aux énormes besoins en infrastructures pédagogiques et de recherche. A cet effet, une équipe de plaidoyer dirigée par le Président de l'UL pourra être mise en

place pour engager des discussions avec l'exécutif de l'Etat et solliciter le renforcement de son accompagnement de l'UL dans la réalisation de son nouveau plan stratégique.

5.3.2. Relever le niveau de mobilisation des ressources propres

L'Université de Lomé a l'obligation d'accroître son niveau de mobilisation de ressources propres afin de démontrer que son ambition d'une université moderne, productive est en cohérence avec sa capacité d'exploitation des niches de financement internes. En dehors de la mise en place d'un mécanisme pérenne d'anticipation, d'allocation et de contrôle du bon usage des ressources allouées, pouvant générer des économies, l'université doit mettre en valeur toutes les potentialités qu'offrent le domaine et les activités universitaires. A ce propos, peuvent être sondés : les mécanismes d'inscriptions et tous les potentiels y afférant surtout en direction des étudiants étrangers, la création d'offres de formations professionnelles, la valorisation de résultats de recherche et de l'expertise universitaire, l'exploitation judicieuse du patrimoine universitaire surtout le patrimoine foncier rural, la promotion de l'entrepreneuriat universitaire à travers l'incubateur ULAB, la dynamisation et la promotion des associations/fondations des amis et *alumni* de l'UL.

5.3.3. Mobiliser des partenaires techniques et financiers

La participation des PTF au financement du nouveau plan stratégique de développement de l'UL nécessite une forte action de lobbying envers ces derniers sans oublier les opérateurs économiques, qui sont en réalité les principaux utilisateurs des diplômés de l'Institution. Pour ce faire l'organisation d'une table ronde des potentiels partenaires est essentielle pour la présentation et la diffusion des ambitions de l'Université. Le renforcement des offres de formation continue à l'endroit du personnel des entreprises publiques et privées reste un levier à actionner. Par ailleurs les modèles de partenariats public-privé sont à exploiter pour la réalisation des infrastructures des œuvres universitaires, en l'occurrence les résidences universitaires. Un cadre réglementaire du partenariat public privé qui renforce les garanties et ressort clairement les avantages attribués aux partenaires est indispensable pour attirer plus de partenaires dans la mise en œuvre en commun de certains projets d'infrastructure et de recherche appliquée. Il faut dynamiser et rendre opérationnelle une cellule « projets UL » qui sera chargée de la veille sur les opportunités de financement par les institutions de financement et partenaires internationaux et monter des projets éligibles afin d'y soumissionner.

5.4. Stratégie de communication

La communication vise à promouvoir et à faire une large diffusion des dispositions du plan stratégique de l'Université de Lomé au sein de la communauté universitaire et auprès de ses principaux partenaires ainsi que de la population en général.

L'organisation d'une réelle **appropriation des dispositions du plan stratégique** par

l'ensemble des maillons de l'administration universitaire et par toutes les autres parties prenantes est un facteur clé de succès et une action prioritaire dans la mise en œuvre. Des actions diverses et variées soigneusement étudiées et planifiées en fonction des différentes cibles seront envisagées.

Pour une bonne communication avec les principales parties prenantes, plusieurs actions devront être entreprises :

- l'inventaire et la constitution d'un répertoire des principales parties prenantes au niveau universitaire, national et international ;
- la catégorisation des parties prenantes en fonction de leurs besoins en informations ;
- la définition et la mise en place d'un mécanisme efficient de diffusion de l'information ;
- l'élaboration des supports de communication adaptés aux publics cibles ;
- la diversification innovante des canaux de diffusion de l'information : courrier, internet, médias, organisation d'événements dédiés à l'université etc...

5.5. Mécanismes de suivi évaluation

La mise en œuvre du plan stratégique fera l'objet d'un suivi régulier afin de s'assurer de l'effectivité des réalisations à terme échu. Des indicateurs de performance pertinents seront identifiés et suivis pour ce faire. L'évaluation couplée au suivi permettra de dresser continuellement l'état d'avancement des changements opérés et leur impact sur la qualité interne et externe de l'Université de Lomé.

La culture de l'évaluation doit rentrer dans les mœurs et devenir la règle. Un mécanisme efficace de suivi-évaluation sera déployé à tous les niveaux pour une meilleure appréciation du degré de réalisation des prévisions et envisager des mesures d'amélioration. Ainsi ce mécanisme de suivi-évaluation concerne sans exception :

- le Cabinet de la Présidence et des Vice-Présidences ;
- les services centraux dans leurs collaborations pour la mise en œuvre des processus de l'Université ;
- les établissements.

Le Conseil de la Stratégie du Suivi et de l'Amélioration s'assurera du bon fonctionnement de ce mécanisme avec à l'appui technique de la DPP et des points focaux qualité qui lui sont rattachés. Les ressources spécifiques requises seront affectées à ce processus.

La fréquence minimale de revue de la mise en œuvre du plan stratégique est annuelle. Une évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre et du système d'allocation des ressources sera réalisée. Toutefois, certains éléments de la stratégie pourraient être

réexaminés plus fréquemment (tous les trimestres par exemple) afin de remonter les informations pertinentes pour le pilotage.

Les principaux outils de suivis évaluations qui seront utilisés sont les tableaux de bord annuels des indicateurs (TBAI). Pour ce faire l'application ASEP sera actualisé et les acteurs formés à son exploitation. Le projet de construction d'un Système d'Information de Gestion de l'Education de l'UL devra être prioritaire, validé et faire l'objet d'un engagement fort du pilotage pour bénéficier d'une mobilisation de ressources appropriées à son déploiement progressif.

5.6. Gestion des risques

Conscient du fait que l'exécution dudit plan stratégique dépend de plusieurs facteurs, tant internes qu'externes, il s'avère donc utile de mettre en place des mesures de gestion de risques et de déterminer des mesures d'atténuation. A cet effet, le Tableau 19 présenté ci-après récapitule brièvement les risques potentiels ainsi que les mesures d'atténuation à mettre en œuvre lors de l'exécution du plan stratégique.

Tableau 19 : Risques potentiels et mesures d'atténuations

Risques potentiels	Mesures d'atténuation
Volonté, engagement et leadership insuffisants des managers ;	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités managériales du Top management et des responsables d'unités - Plaidoyer pour l'engagement des premiers responsables
Insuffisance des ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> - Plaidoyer pour l'augmentation du budget de l'Etat - Mobilisation des ressources externes - Renforcer la capacité de mobilisation des ressources propres
Démobilisation et Faible appropriation du plan stratégique par les acteurs ;	<ul style="list-style-type: none"> - Action de sensibilisation et mobilisation des acteurs - Promotion d'actions visant à développer une culture du vivre ensemble gage de confiance et du sens de l'esprit d'appartenance et de collaboration
Environnement politique et social agité ;	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanisme de gestion des conflits
Ingérence politique dans les affaires de l'université ;	<ul style="list-style-type: none"> - Plaidoyer et négociations ; - Interdictions des activités politiques sur le campus
Faible soutien des partenaires ;	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du Plaidoyer - Table ronde des partenaires
Persistance de la crise sanitaire.	<ul style="list-style-type: none"> - Mesures barrières - Renforcement de l'adhésion au dispositif d'apprentissage en ligne - Etude de l'opportunité du Télé-travail

CONCLUSION

L'Université de Lomé, dans sa politique de modernisation institutionnelle, a mis l'emphase sur le renforcement de son cadre de planification stratégique et opérationnelle. Après le plan stratégique de modernisation 2015-2020, appuyé par le plan directeur de développement (2017-2020), l'UL a engagé en fin 2020 le processus d'actualisation de ces documents de planification. Pour ce faire, une commission technique regroupant des acteurs des unités administratives de l'UL a été constituée, dont la DPP en assure le secrétariat technique. Une analyse SEPO a été réalisée pour évaluer la mise en œuvre des plans arrivés à termes. Cette analyse a été suivie, d'un diagnostic institutionnel qui a permis de mettre en évidence les forces et faiblesses de l'institution d'une part ainsi que les opportunités et menaces d'autre part. A l'issue de ce diagnostic, les enjeux du développement de l'Université de Lomé et les défis auxquels elle doit faire face, ont été identifiés et synthétisés.

Le cadre stratégique du nouveau plan a été développé dégagant la vision de l'UL à l'horizon 2025, quatre (4) axes stratégiques déclinés en 12 objectifs stratégiques, ainsi que les principes devant encadrer la mise en œuvre des actions. Ces axes couvrent l'ensemble des champs de mission de l'université : (axe 1) Amélioration du pilotage et de la gouvernance universitaire ; (axe 2) Renforcement de la recherche de l'innovation scientifique ; (axe 3) Amélioration de la qualité de la vie universitaire ; (axe 4) Modernisation de l'Enseignement et la formation par l'innovation pédagogique. Ces axes stratégiques sont développés en quatre programmes dans le cadre programmatique, qui en décline les différentes actions, les principaux résultats et les indicateurs d'effets afférents. Ces actions sont ensuite déclinées en activités avec des coûts estimés dans un cadre opérationnel.

Dans une approche holistique, la mise en œuvre du plan devra reposer sur une stratégie qui intègre la responsabilisation des acteurs, la stratégie de mobilisation des ressources et de gestion des ressources humaines, la stratégie de communication et les mécanismes de suivi-évaluation. Enfin les risques potentiels ont été identifiés avec des mesures d'atténuation.

L'élaboration du nouveau plan stratégique de l'UL a bénéficié du leadership des autorités de l'UL résolument engagées à poursuivre la modernisation de ce temple de savoir et en faire un outil de progrès et de développement de la société togolaise et africaine en générale.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Liste des membres de la commission d'actualisation

NOMS ET PRENOMS	FONCTION	SERVICE DE L'UL
WALA Kpérkouma	PRESIDENT	DPP
AHOLOU Coffi Cyprien	RAPPORTEUR	DPP
LARE Yendoubé	MEMBRE	COUL
AGBETOHO Kounouho	MEMBRE	DGDU
KUEVIDJIN Kankue Djinado Joseph	MEMBRE	SG
ADJONOU Kossi	MEMBRE	DRI
HUSUNU Aféafa Viviane Adzovi	MEMBRE	DAAS
WELBECK Abravi Dovenam	MEMBRE	DRH
AKOTO Kossi	MEMBRE	SF
CHIDIAC Ahoefa	MEMBRE	AC

ANNEXE 2 : Liste des membres de la cellule SIG

NOMS ET PRENOMS	FONCTION	SERVICE DE L'UL
BOUKPESSI Tchaa	PRESIDENT	FSHS
FOLEGA Fousséni	RAPPORTEUR	FDS
AGBETOHO Kounouho	MEMBRE	DGDU
KOUTO Eugène	MEMBRE	DPP
TAKOU Paroussié Wiyao	MEMBRE	FSHS
MABAFEI Abalo	MEMBRE	FDS

ANNEXE 3 : Liste du secrétariat technique

NOMS ET PRENOMS	FONCTION	SERVICE DE L'UL
AHOLOU Coffi Cyprien	Chef division	DPP
LAWSON DRACKEY Mamy	Chef division	DPP
OKEY Mawusse Komlagan	Chef division	DPP
FAYA Pélagie	Secrétaire	DPP
GADEGBEKOU Kodjo	Assistant, Expert en gestion de politique économique	DPP
DJANDAH Marc	Assistant, Expert en gestion de politique économique	DPP
KOUTO Eugène	Ingénieur Génie Civil	DPP
AGOSSOU Jacques B. Mawulolo	Staticien	DPP
BATASCOME Hodabalo Bienvenu	Administrateur Système	DPP