

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail – Liberté - Patrie



DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL DE L'UNIVERSITE DE LOME

Février 2022₁

Table des matières

1.	Bilan de la mise en œuvre du plan précédent	4
1.1.	Eléments d'analyse SEPO	4
1.2.	Synthèse de l'analyse SEPO	5
2.	Analyse diagnostique de la situation actuelle	7
2.1.	Enseignement et formation	7
2.1.1.	Diversité de l'offre de formation	7
2.1.2.	Capacité d'accueil.....	8
2.1.3.	Taux d'encadrement et de réussites	9
2.1.4.	Evaluation et gestion des notes	9
2.1.5.	Monitoring des diplômés et taux d'insertion	10
2.1.6.	Formation continue et e-learning	10
2.1.7.	Synthèse FFOM.....	11
2.2.	Recherche	11
2.2.1.	Capacités opérationnelles des SRU.....	12
2.2.2.	Niveau du financement de la recherche.....	13
2.2.3.	Valorisation de la production scientifique de l'UL	13
2.2.4.	Synthèse FFOM.....	14
2.3.	Vie universitaire	14
2.3.1.	Cadre spatial de plus en plus structuré	15
2.3.2.	Vie du personnel.....	16
2.3.3.	Vie étudiante.....	17
2.3.4.	Œuvres universitaires	17
2.3.5.	Infrastructures consacrées à la vie étudiante	18
2.3.6.	Vie sociale et communautaire	18
2.3.7.	Synthèse des FFOM.....	18
2.4.	Service à la Communauté	19
2.4.1.	Production des ressources humaines qualifiées.....	19
2.4.2.	Expertises et appuis techniques	20
2.4.3.	Services divers	20
2.4.4.	Partenariat public-privé.....	20
2.4.5.	Synthèse des FFOM.....	21
2.5.	Gouvernance et pilotage	21
2.5.1.	Planification des activités et proactivité	22
2.5.2.	Gestion des ressources	22
2.5.2.1.	Les ressources humaines.....	22
2.5.2.2.	Ressources matérielles	23
2.5.2.3.	Ressources financières	24
2.5.3.	Processus et Procédures administratifs	25
2.5.4.	Coopération et relations extérieures	25
2.5.5.	Synthèse FFOM.....	26
2.6.	Synthèse des enjeux et défis	27

Liste des tableaux

Tableau 2 : Analyse SEPO suivant les grands axes du plan 2015-2020	4
Tableau 3 : Synthèse de l'analyse SEPO	6
Tableau 4 : FFOM de l'enseignement et la formation	11
Tableau 5 : FFOM de la recherche	14
Tableau 6 : FFOM de la vie universitaire	19
Tableau 7 : Synthèse FFOM Services à la Communauté	21
Tableau 8 : Synthèse FFOM Gouvernance et Pilotage.....	26
Tableau 9 : Synthèse des enjeux et défis	27

Liste des encadrés

Encadré 1 : Aperçu sur les offres de formation par grade.....	8
---	---

Liste des figures

Aucune entrée de table d'illustration n'a été trouvée.

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.

1. Bilan de la mise en œuvre du plan précédent

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 administratifs. 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 1 : 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) amphithéâtres et salles (10), 10 laboratoires rénovés 1 amphithéâtre 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 antérieures 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

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 2 : Synthèse de l'analyse SEPO

SUCCEES

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. 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.

2.1. Enseignement et formation

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 2017¹, 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)).

¹ 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 1 : 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

2.1.2. Capacité d'accueil

L'UL accueille actuellement plus de 67 092 étudiants (DAAS)². 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.

² Source : DAAS, Division de la Certification et de l'homologation, Section statistiques et résultats 2020

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.

2.1.4. 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.

2.1.5. 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.

2.1.6. 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.

2.1.7. 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 3 : 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. 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.

2.2.1. 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. 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.

2.2.3. 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.

2.2.4. Synthèse FFOM

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

Tableau 4 : 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

2.3. 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.

2.3.1. 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).

2.3.2. 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.

2.3.3. 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.

2.3.4. 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.

2.3.5. 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.

2.3.6. 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.

2.3.7. 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 5 : 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 collège - 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

2.4. 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.

2.4.1. 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.

2.4.2. 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.

2.4.3. 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.

2.4.4. 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.

2.4.5. Synthèse des FFOM

Tableau 6 : 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.

2.5. 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.

2.5.1. 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 initiatives³ 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.

2.5.2. Gestion des ressources

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

³ 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.

2.5.2.2. 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 ;

2.5.2.3. 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.

2.5.3. 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.

2.5.4. 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.

2.5.5. Synthèse FFOM

Tableau 7 : 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

2.6. 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 8 : 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