

RÉPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail – Liberté - Patrie



# STRATÉGIE PÉDAGOGIQUE DE L'UNIVERSITÉ DE LOMÉ 2024-2030

*Juillet 2024*

## Table des matières

Liste des tableaux et figures .....	3
Liste des figures .....	3
Liste des abréviations .....	4
Liste des membres de la commission .....	6
Résumé exécutif .....	7
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>1. DIAGNOSTIC.....</b>	<b>11</b>
1.1. Offre de formation.....	11
1.1.1. Etablissements et domaines de formation .....	11
1.1.2. Structuration de la formation .....	12
1.1.3. Adéquation formation emploi.....	12
1.2. Capacité d'accueil et logistique .....	14
1.2.1. Massification des effectifs d'étudiants .....	14
1.2.2. Infrastructures .....	14
1.2.3. Logistique.....	15
1.2.4. Taux d'encadrement .....	15
1.3. Enseignement et apprentissage .....	16
1.3.1. Qualité de l'enseignement .....	16
1.3.2. Digitalisation et technopédagogie .....	17
1.3.3. Qualité de l'apprentissage .....	17
1.3.4. Evaluation et diplomation .....	19
1.4. Gouvernance du système de formation .....	20
1.4.1. Organisation administrative et procédures .....	20
1.4.2. Affectation et gestion des ressources.....	21
1.4.3. Mobilité et internationalisation .....	22
1.4.4. Suivi des diplômés et insertion professionnelle .....	23
1.4.5. Assurance-qualité .....	24
1.5. Synthèse du diagnostic .....	24
1.5.1. Synthèse FFOM .....	24
1.5.2. Synthèse des enjeux et défis.....	26
<b>2. CADRE STRATEGIQUE.....</b>	<b>28</b>
2.1. Rappel de la vision .....	28
2.2. Rappel de la mission .....	28
2.3. Objectifs stratégiques.....	28
2.4. Axes stratégiques.....	28
2.4.1. Axe 1 : Amélioration de la gouvernance pédagogique.....	28
2.4.2. Axe 2 : Restructuration / Professionnalisation de l'offre de formation .....	29
2.4.3. Axe 3 : Renforcement des pratiques pédagogiques et d'apprentissage.....	30
2.4.4. Axe 4 : Renforcement des capacités d'accueil et d'encadrement des étudiants.....	30
<b>3. CADRE OPERATIONNEL .....</b>	<b>32</b>
3.1. Axe 1 : Gouvernance et administration performante du système de formation.....	32
3.2. Axe 2 : Restructuration / Professionnalisation de l'offre de formation .....	37
3.3. Axe 2 : Renforcement des pratiques pédagogiques et d'apprentissage.....	39
3.4. Axe 4 : Renforcement des capacités d'accueil des étudiants .....	44
3.5. Récapitulatif du coût estimé de la stratégie .....	47
<b>4. MECANISME DE MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>48</b>

4.1. Acteurs et responsabilités .....	48
4.1.1. Pilotage stratégique .....	48
4.1.2. Pilotage opérationnel.....	48
4.2. Stratégie de mobilisation des ressources .....	50
4.3. Stratégie de communication.....	51
4.4. Mécanismes de suivi-évaluation.....	52
4.5. Risques et mitigation .....	52
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>57</b>

### **Liste des tableaux**

Tableau 1 : Évolution des effectifs des étudiants à l'université de Lomé

Tableau 2 : Effectifs des nouveaux bacheliers inscrits à l'UL les 5 dernières années

Tableau 3 : Matrice FFOM du système de formation

Tableau 4 : Synthèse des enjeux et défis

Tableau 5 : Plan d'action de l'axe stratégique 1

Tableau 6 : Plan d'action de l'axe stratégique 2

Tableau 7 : Plan d'action de l'axe stratégique 3

Tableau 8 : Plan d'action de l'axe stratégique 4

Tableau 9 : Récapitulatif des coûts estimés de la stratégie

Tableau 10 : Risques et mesures de mitigation

### **Liste des figures**

Figure 1 : Organigramme de mise en œuvre de la SPUL

## Liste des abréviations

AC	Agence Comptable
AGET	Association des Grandes Entreprises du Togo
ANAQES	Agence Nationale d'Assurance qualité de l'Enseignement Supérieur
BUL	Bibliothèque de l'Université de Lomé
CBF	Commission Budget Finances
CEA	Centre d'Excellence Africaine
CEPU	Centre de Pédagogie Universitaire
CERME	Centre d'Excellence Régional pour la Maîtrise de l'Électricité
CERSA	Centre d'Excellence Régional sur les Sciences Aviaires
CERVIDA-DOUNEDON	Centre d'Excellence Régional sur les Villes Durables en Afrique
CFC	Centre de Formation Continue
CI2L	Centre International des Langues de Lomé
CLM	Commission Licence Master
CLMD	Commission Licence Master Doctorat
CoP	Commission Pédagogique
CRCC	Centre de Recherche sur le Changement Climatique
CSP	Commission Scientifique et Pédagogique
DAAS	Direction des Affaires Académiques et de la Scolarité
DBA	Direction de la Bibliothèque et des Archives
DGDU	Direction de Gestion du Domaine Universitaire
DIRECOOPS	Direction de l'Information, des Relations Extérieures, de la Coopération et des Prestations de Service
DPP	Direction de la Planification et de la Prospective
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRI	Direction de la Recherche et de l'Innovation
DRSI	Direction des Ressources et Supports Informatiques
DSMQ	Division Statistique et Management de la Qualité
EAM	École des Assistants Médicaux
ED	École Doctorale
EPL	École Polytechnique de Lomé
EQTP	Équivalent Temps Plein
ESA	Écoles Supérieure d'Agronomie
ESAAAd,	École Supérieure des Assistants Administratifs
ESTBA	École Supérieure des Technologies biologiques et Alimentaires
FASEG	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FDD	Faculté de Droit
FDS	Faculté des Sciences
FFOM	Forces Faiblesses Opportunités Menaces

FLLA	Lettres, Langues et Arts
FSHS	Sciences de l'Homme et de la Société
FSS	Faculté des Sciences de la Santé
HCERES	Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
I2M	Institut des Métiers de la Mer
INJS	Institut National de la Jeunesse et des Sports
INSE	Institut National des Sciences de l'Éducation
ISICA,	Institut des Sciences Information de la Communication et des Arts
IUT de Gestion	Institut Universitaire de Technologie de Gestion
LTAG	Laboratoire de Télédétection Appliquée et de Géo informatique
MESR	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
PATS :	Personnel Administratif, Technique et de Service
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PUL,	Présidence de l'Université de Lomé
RESCOUL	Réseau Social et Collaboratif de l'Université de Lomé
SFO,	Service Financier de l'Ordonnateur
SG	Secrétariat Général
SMQ	Statistique et management de la qualité
SRU	Structure de Recherche Universitaire
TD	Travaux dirigés
TP	Travaux pratiques
UL	Université de Lomé
UTBM	Université de Technologie de Belfort-Montbéliard
VP1	Premier Vice-Président
WASCAL	West Africa Sciences Center on Climate Change and Adapted Land

### Liste des membres de la commission

Président : Professeur BALOGOU Agnon Ayéola Koffi, Président de la Commission Scientifique et Pédagogique de l'Université de Lomé (CSP-UL)

Vice-Président : Professeur WALA Kpérkouma, Directeur de la Panification et de la Prospective (DPP)

Rapporteur : Professeur YIGBE Dotsé, Doyen de la Faculté des Langues, Lettres et Arts (FLLA)

Membres :

Professeur AKAKPO-NUMADO SenaYawo, Directeur de l'Institut National des Sciences de l'Éducation (INSE) ;

Professeur AKPAVI Sêmihinva, Directeur adjoint des affaires académiques et de la scolarité (DAAS), chargé de la scolarité ;

Professeur BOKO Eshohanam, Directeur de la Recherche et de l'Innovation (DRI) ;

Professeur KOKOU Kouami, Vice-Président de la Commission Scientifique et Pédagogique de l'Université de Lomé (CSP-UL) ;

Monsieur GBANDEY Sadjì N'Gbansonhfi, Maître de Conférences, Directeur de la Bibliothèque et des Archives de l'Université de Lomé (DBA, UL) ;

Monsieur KOUAWO Candide Achille Ayayi, Maître de Conférences, Directeur du Centre de pédagogie universitaire (CEPU), Rapporteur de la Commission LMD ;

Monsieur KUWONU Tata, secrétaire permanent de la Commission Scientifique et Pédagogique de l'Université de Lomé (CSP-UL).

## Résumé exécutif

Au regard des taux de réussite faibles dans les différents parcours de formation à l'Université de Lomé, le Président de l'université a créé par arrêté 074/UL/P/SG/2023, la Commission ad hoc de définition de la stratégie de pédagogie universitaire (COSPU) avec pour mission de :

- définir une stratégie de pédagogie universitaire pour œuvrer à une amélioration des taux de réussite ;
- assortir la stratégie de pédagogie universitaire définie d'un ou de plans d'action permettant l'atteinte des objectifs définis par la stratégie.

Dans une approche holistique et participative, la commission a procédé à un diagnostic à travers la consultation de la documentation existante, la consultation des acteurs et le benchmarking. À la suite du diagnostic, un cadre stratégique a été défini avec à l'appui un plan opérationnel et un mécanisme de mise en œuvre.

Le diagnostic met en exergue plusieurs défis d'ordre structurel, organisationnel, financier et matériel. En effet les principaux défis qui nuisent à la qualité interne de la formation à l'université de Lomé sont entre autres : la faible performance de la gouvernance du système de formation, l'insuffisance des infrastructures et équipements face à une massification de plus en plus croissante des apprenants, la faible pertinence des offres de formation, la faible maîtrise des pratiques pédagogiques par les enseignants et des pratiques d'apprentissage par les étudiants, le faible taux d'encadrement faible en raison du nombre insuffisant des enseignants. Tous ces défis impactent négativement les efforts constants entrepris pour relever la qualité de la formation à l'Université de Lomé, d'où la nécessité de définir un cadre stratégique approprié.

Le cadre stratégique rappelle la vision du plan stratégique 2021-2025, notamment sa dimension pédagogique : « *A l'horizon 2030, l'Université de Lomé est une université performante, résolument engagée dans une démarche d'assurance-qualité, et attractive par son offre académique de qualité, diversifiée, professionnalisante et adaptée aux besoins de la société* ». Cette vision est en cohérence avec la mission pédagogique de l'Université de Lomé qui est la formation initiale et continue interdisciplinaire, adaptée aux besoins de la société dans une approche pédagogique de qualité conduisant à une bonne qualification des diplômés pour faciliter leur insertion professionnelle.

Pour atteindre la vision énoncée, quatre objectifs stratégiques sont définis et traduits en 4 axes stratégiques :

- **Axe 1. Gouvernance et administration performante du système de formation** : il s'agit d'optimiser la gouvernance et la gestion des ressources pour une administration pédagogique et académique efficace et transparente. La recherche de sources de financement supplémentaires, le renforcement du recrutement et la formation du personnel, la mise en œuvre de la politique d'assurance de la qualité, le suivi des diplômés constituent une priorité ; le développement et l'application de standards de qualité pour les programmes académiques et l'évaluation régulière des performances des enseignants et des programmes sont des leviers sur lesquels il faudra agir.

- **Axe 2. Restructuration et professionnalisation de l'offre de formation** : la restructuration et la révision des offres de formation à tous les grades (Licence, Master et Doctorat) sont à entreprendre en prenant en compte la professionnalisation des offres, l'aménagement des passerelles l'adaptation aux standards internationaux et au marché de l'emploi. Les dispositifs d'orientation et d'accompagnement des étudiants dans la construction de leur projet académique et professionnel sont à renforcer.
- **Axe 3. Renforcement des pratiques pédagogiques et d'apprentissage** : cet axe comprend les actions indispensables pour améliorer la qualité des contenus et de l'animation des enseignements. La formation régulière des enseignants à la pédagogie universitaire intégrant la conception de contenus de cours de qualité, leur scénarisation et l'animation des enseignements, la maîtrise de la technopédagogie par les enseignants. Le renforcement des capacités d'apprentissage des étudiants est aussi pris en compte à travers les enseignements spécifiques sur les stratégies d'apprentissage et les dispositifs d'accompagnement (tutorat, mentorat, etc.) et de stage
- **Axe 4. Renforcement des capacités d'accueil et d'encadrement des étudiants** : la rénovation et la construction des infrastructures pédagogiques, leur équipement, le renforcement des œuvres universitaires, l'aménagement du cadre de vie, d'étude et de travail sont les actions prévues dans cet axe. Par ailleurs, dans la logique du modèle d'enseignement hybride (présentiel et distanciel) les efforts consentis pour relever la capacité numérique de l'Université de Lomé sont à maintenir afin d'assurer une bonne adhésion des acteurs.

Les actions ainsi définies dans les quatre axes stratégiques ont été déclinées dans un cadre opérationnel avec les activités, les indicateurs, les acteurs responsables et les coûts estimatifs. Le coût global de la stratégie est de **vingt-six milliards trois cent soixante-dix-sept millions cent mille (26 377 100 000) francs CFA** sur six ans.

Enfin, le mécanisme de mise en œuvre identifie les acteurs et leurs responsabilités, le dispositif de pilotage, la stratégie de mobilisation des ressources et de communication et le mécanisme de suivi-évaluation. Enfin les risques potentiels et les mesures d'atténuation sont identifiés.

## INTRODUCTION

L'université de Lomé a basculé dans le système LMD par la prise du décret présidentiel n°2008-066/PR du 21 juillet 2008. Après la mise en œuvre de cette réforme, plusieurs évaluations ont été réalisées aussi bien sur l'institution de façon globale que sur l'activité pédagogique. À ce propos les rapports produits par les commissions SEDDOH et AHADJI NONOU, ont permis de faire le point des évolutions et des goulots d'étranglements enregistrés.

Pour renforcer le cadre pédagogique et améliorer la qualité de la formation à l'Université de Lomé, une politique pédagogique a été élaborée en 2019. Faute d'adoption formelle et de vulgarisation, elle n'a pas pu être mise en œuvre. Les différents plans stratégiques (2015-2020 et 2021-2025) ont dégagé les orientations de la modernisation de l'enseignement et de la formation à l'UL, à travers l'innovation pédagogique. En marge de la mise en œuvre du plan stratégique 2021-2025, une évaluation et réforme du grade master, ainsi que la création de trois écoles doctorales ont été réalisées. La révision des licences a été entreprise en 2018, mais reste à ce jour non aboutie. Entre temps dans le cadre des projets CEA impact de la Banque Mondiale, l'Université de Lomé s'est engagée dans un processus d'évaluation externe avec l'accompagnement du HCERES.

L'analyse des réflexions diagnostiques dans le cadre des différentes initiatives relevées ci-dessus, appuyée par les annuaires statistiques met en évidence une faible qualité interne et externe de l'activité académique à l'Université de Lomé. Elle se traduit par de faibles taux de réussite au grade licence, et de faibles taux d'insertion professionnelle sur le marché de l'emploi. Le premier conseil pédagogique de l'Université de Lomé a permis de réaffirmer cette situation et de proposer des pistes de solutions. C'est pour remédier à cette situation que le président de l'Université de Lomé a créé plusieurs commissions pour réfléchir sur les améliorations à apporter à l'activité pédagogique pour plus de performance.

Ainsi, la Commission ad hoc de définition de la stratégie de pédagogie universitaire (COSPU) a été créée par arrêté 074/UL/P/SG/2023 avec pour mission de :

- définir une stratégie de pédagogie universitaire pour œuvrer à une amélioration des taux de réussite ;
- assortir la stratégie de pédagogie universitaire définie d'un ou de plans d'action permettant l'atteinte des objectifs définis par la stratégie.

Cette mission implique l'examen des méthodes pédagogiques utilisées, la formation des enseignants, l'intégration de la technologie dans l'enseignement, le soutien aux étudiants, les infrastructures et équipements pédagogiques, la gouvernance de la formation, etc. Cet examen doit déboucher sur la définition des objectifs stratégiques à décliner en axes stratégiques, eux en actions, et enfin le tout structuré en un plan d'action opérationnel avec des précisions temporelles de mise n'œuvre.

Au regard de ce cahier de charges, les membres de la commission lors de leur première séance de travail ont à l'issue d'un brainstorming défini les étapes de la mission et la méthodologie de travail. Ainsi, trois étapes ont été dégagées à savoir :

- le diagnostic institutionnel : il s'agit de faire l'état des lieux du fonctionnement actuel du système de formation en exploitant la documentation disponible et en écoutant les différents acteurs ;
- la définition du cadre stratégique d'amélioration de la pédagogie à l'UL : vision, mission, objectifs et axes stratégiques ;
- la programmation opérationnelle et la stratégie de mise en œuvre.

Pour la méthodologie de travail, elle a été abordée sous trois angles :

- la tenue de réunions hebdomadaires en présentiel et en ligne pour permettre aux membres d'échanger sur la mission, son évolution et de présenter les rendus des tâches spécifiques à eux confiées ;
- les ateliers de consultation et d'échange avec les acteurs : deux ateliers ont été organisés à l'endroit de tous les acteurs (enseignants, étudiants et PATS). Ces ateliers ont permis, le premier de recueillir les perceptions des acteurs sur l'activité pédagogique à l'UL et le deuxième de discuter avec les responsables des établissements et des services centraux clés, des projections de la commission en termes de cadre stratégique. Il faut souligner que des points réguliers sur l'état d'avancement ont été faits à la présidence et en conseil d'université ;
- La retraite de deux jours à Avepozo qui a permis à la commission de finaliser le cadre stratégique, définir le cadre opérationnel et la stratégie de mise en œuvre.

Dans une approche holistique et participative, la présente stratégie repose sur un diagnostic couvrant les différentes dimensions de l'activité pédagogique à l'Université de Lomé. Elle s'aligne sur la vision exprimée dans le plan stratégique de l'Université de Lomé, et est déclinée en axes stratégiques répondant aux enjeux et défis identifiés.

## 1. DIAGNOSTIC

Le diagnostic prend en compte les différentes dimensions des activités pédagogiques à l'Université de Lomé. Ces dimensions couvrent ainsi les champs suivants : l'offre de formation, la capacité d'accueil et la logistique, l'enseignement et l'apprentissage, la digitalisation et technopédagogie, l'adossement à la recherche, l'évaluation et la diplomation, la mobilité et l'internationalisation, la gouvernance du système de formation.

### 1.1. Offre de formation

L'Université de Lomé est un établissement public à caractère scientifique et culturel. Créée par le décret présidentiel N° 70-156/PR du 14 septembre 1970 sous le nom d'Université du Bénin, elle a pour mission la formation et la recherche, la diffusion des résultats de la recherche, la prestation de services, ainsi que la coopération scientifique, technique et culturelle. Elle a été rebaptisée Université de Lomé en 2001 par le décret N° 2001-024/PR du 9 mars 2001. L'offre de formation à l'UL peut être analysée sous plusieurs angles : les établissements et les domaines de formation, la structuration de la formation et l'adéquation formation-emploi.

#### 1.1.1. Établissements et domaines de formation

L'Université de Lomé compte 22 établissements. La formation couvre les huit (08) domaines du REESAO : 1. Lettres, Langues et Arts (LLA), 2. Sciences de l'Homme et de la Société (SHS), 3. Sciences de l'Éducation et de la Formation (SEF), 4. Sciences et Technologies (ST), 5. Sciences de la Santé (SS), 6. Sciences Agronomiques (SA), 7. Sciences Economiques et de la Gestion (SEG), 8. Sciences Juridiques (SJ). Les établissements de formation sont catégorisés comme suit :

- 6 facultés : Faculté de Droit (FDD) ; Faculté des Lettres, Langues et Arts (FLLA) ; Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG) ; Faculté des Sciences de l'Homme et de la Société (FSHS) ; Faculté des Sciences de la Santé (FSS) ; Faculté des Sciences (FDS) ;
- 5 écoles : École des Assistants Médicaux (EAM) ; École Supérieure des Assistants Administratifs (ESAAAd) ; École Supérieure des Techniques Biologiques et Alimentaires (E.S.T.B.A) ; École Supérieure d'Agronomie (ESA) ; École Polytechnique de Lomé (EPL) ;
- 5 instituts : Institut Confucius ; Institut National des Sciences de l'Éducation (INSE) ; Institut Universitaire de Technologie de Gestion (IUT de Gestion) ; Institut des Sciences de l'Information, de la Communication et des Arts (ISICA) ; Institut des Métiers de la Mer (I2M) ; Institut National de la Jeunesse et des Sports (INJS) ;
- 6 centres de formation : Centre de Formation Continue (CFC) ; Centre d'Excellence Régional sur les Sciences Aviaires (CERSA) ; West African Science Service Centre on Climate Change and Adapted Land Use [Centre Ouest-Africain de Service Scientifique sur le Changement Climatique et l'Utilisation Adaptée des Terres] (WASCAL) ; Centre de Pédagogie Universitaire (CEPU) ; Centre d'Excellence Régional sur les Villes Durables en Afrique (CERViDA-DOUNEDON) ; Centre d'Excellence Régional pour la Maîtrise de l'Électricité (CERME).

### **1.1.2. Structuration de la formation**

La formation à l'UL est structurée en trois grades suivant le modèle LMD (Licence, Master et Doctorat) adopté en 2006 et déployé en 2009. L'Université de Lomé offre 27 licences fondamentales et 22 licences professionnelles, soit au total 49 licences. Dans le cadre de la révision des offres à l'UL, le nombre de licences en 2024 est porté 71.

Pour le grade Master, 49 Masters de recherche et professionnelles étaient offerts de 2018 à 2022. Avec l'évaluation des masters en 2023 et la nouvelle réforme qui s'en est suivie, le nombre de masters en 2024 est de 35 avec 135 spécialités.

Pour le grade Doctorat, la formation est organisée dans trois écoles doctorales créées par arrêté n°044/UL/P/SG/2020. Il s'agit des écoles doctorales : lettres et humanités (ED 730-LH), Droit, économie et gestion (ED 731-DEG), Sciences, technologies, ingénieries et santé (ED 732-STIS).

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)).

L'analyse de l'offre de formation met en exergue des problèmes structurels. Les acteurs relèvent entre autres : le faible nombre de parcours professionnels, la quasi-absence de passerelles entre les parcours et les domaines. La pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité transparaissent dans la conception des offres de licence bien que les passerelles ne soient pas suffisamment aménagées entre les parcours et les domaines de formation. Chaque formation fait intervenir des enseignants et enseignants-chercheurs appartenant à différents domaines disciplinaires et différentes composantes. La définition des unités d'enseignement (UE) transversales dans les offres de formation vise en priorité la transdisciplinarité et la pluridisciplinarité. En outre, il faut signaler la vieillesse des parcours de licence actuels dont la plupart datent de 2008 à 2010. Le processus de révision entamé depuis 2018 n'a pas encore abouti. Par ailleurs, les offres sont mal structurées par une spécialisation précoce des apprenants dès l'entrée au semestre 1.

### **1.1.3. Adéquation formation emploi**

Les différents domaines de formation à l'Université de Lomé sont adossés à différents métiers en lien avec les besoins du monde socioéconomique.

Dans le domaine des Sciences et Technologies, les différents parcours de Licences et Masters dans les différentes écoles et facultés ouvrent sur des débouchés variés à savoir : les métiers de l'enseignement en mathématiques, physique et chimie, Sciences de la vie et de la terre, les métiers d'informaticien, d'ingénieur BTP, génie électrique et mécanique, de techniciens de laboratoires, d'assistants de recherche dans les instituts de recherche et cabinets d'études, en sciences biomédicales et biotechnologies. Le titulaire de la licence peut également poursuivre ses études en Master, et celui du Master peut s'inscrire en Doctorat.

Dans le domaine des Sciences Agronomiques, la formation aboutit au métier d'ingénieur agronome avec des spécialisations dans les différentes branches de l'agronomie : production animale, production végétale, socio-économie rurale, phytotechnie, zootechnie, analyse et contrôle des produits alimentaires.

Dans le domaine des Sciences de la Santé, l'étudiant peut sortir de l'Université de Lomé avec une qualification dans le domaine des analyses biomédicales ; la médecine et la pharmacie. Les diplômés deviennent médecins, pharmaciens, assistants médicaux et techniciens de laboratoire.

En Sciences de l'Homme et de la Société, les formations dans les différentes spécialités ouvrent sur les métiers de l'enseignement, de la recherche, de la communication, du journalisme et de l'assistance administrative et sociale.

Dans le domaine des Sciences de l'Éducation sont formés les futurs enseignants des collèges lycées et les chercheurs en Sciences de l'Éducation et de la formation ainsi que les enseignants des activités sportives et culturelles avec l'INJS.

Le domaine des Sciences Juridiques, Politiques et de l'Administration forme aux métiers de juristes, de magistrats, d'avocats et d'assistants administratifs.

Les spécialistes des langues sont aussi formés dans notre université. Le domaine des Lettres, Langues et Arts forme en collaboration avec l'INSE des futurs enseignants du français, de l'anglais, l'allemand, de l'espagnole et du chinois. Les spécialistes des sciences du langage sont aussi formés.

Le domaine des Sciences Économiques et de Gestion forme les futurs comptables, les spécialistes du marketing, les gestionnaires des ressources humaines, les commerciaux et les économistes.

Pour toutes ces formations, après une licence professionnelle, l'étudiant est prêt à entrer sur le marché du travail. Il peut aussi poursuivre ses études en master professionnel. S'agissant de la licence fondamentale, l'étudiant peut s'orienter vers la recherche en poursuivant son parcours en Master de Recherche et en Doctorat.

Bien que les offres de formation soient adossées aux métiers, il convient de relever la faible professionnalisation des parcours de licence et de master. Les offres sont donc peu arrimées aux besoins actuels de la société focalisés sur la production de la transformation agricole, les mines, la logistique, la digitalisation et les métiers du bâtiment. Ainsi, les difficultés d'arrimage des formations aux métiers et emplois sont perceptibles dans leur conception et leur déroulement.

## 1.2. Capacité d'accueil et logistique

L'analyse de la capacité d'accueil a abordé plusieurs aspects à savoir : la massification des effectifs des étudiants, les infrastructures pédagogiques, la logistique et l'encadrement des apprenants.

### 1.2.1. Massification des effectifs d'étudiants

La population estudiantine à l'Université de Lomé connaît une progression constante passant de 10 068 en 2000 à 78 063 en 2023 (tableau 1). Selon les chiffres encore provisoires, l'UL accueille pour cette année 2023-2024 74 000 étudiants pour le grade L (DAAS). Cette croissance régulière des effectifs des étudiants contraste avec la capacité d'accueil de l'Université de Lomé en termes d'infrastructures, de logistique et d'encadrement. De toute évidence, il est aisé de constater que la capacité d'accueil est en dessous des besoins, révélant ainsi un problème de fond relatif à une insuffisance d'investissement dans les infrastructures ainsi que dans les ressources humaines et matérielles.

Tableau 1 : Évolution des effectifs des étudiants à l'Université de Lomé

Année	Effectifs	Année	Effectifs	Année	Effectifs
2001-2002	10 068	2009-2010	41 219	2017-2018	55 891
2002-2003	14 229	2010-2011	44 054	2018-2019	60 688
2003-2004	13 856	2011-2012	47 882	2019-2020	67 478
2004-2005	14 454	2012-2013	43 814	2020-2021	72 651
2005-2006	20 983	2013-2014	42 270	2021-2022	74 337
2006-2007	24 391	2014-2015	44 558	2022-2023	78 063
2007-2008	31 244	2015-2016	50 483		
2008-2009	35 788	2016-2017	52 111		

### 1.2.2. Infrastructures

La capacité d'accueil se chiffrait en 2020 à 17 806 places assises provenant de 58 salles de cours et 25 amphis. Ce qui montre qu'à cette date, on enregistre quatre (04) étudiants pour une place assise si chaque étudiant devrait suivre son cours au même instant. Cette capacité est renforcée avec la construction de plusieurs infrastructures à savoir : le CRCC, le LTAG, le bloc pédagogique 2 contenant 600 places, le CI2L augmentant aujourd'hui la capacité d'accueil à 20 000 places assises. D'autres infrastructures pédagogiques sont en construction (blocs pédagogiques de WASCAL, du CERVIDA et de CERME) ou en rénovation (bloc pédagogique 1) dans la poursuite du renforcement des capacités d'accueil de l'Université de Lomé.

Malgré les efforts, la situation est encore alarmante au regard des effectifs des étudiants qui croissent de façon exponentielle chaque année. La capacité d'accueil en licence, bien que renforcée, reste en deçà des besoins réels de l'UL pour l'optimisation des activités pédagogiques. Pour les laboratoires des enseignements pratiques, il faut noter leur faible capacité en termes de poste de travail, leur insuffisance et leur vétusté.

En définitive, il faut retenir que la capacité d'accueil reste limitée au regard des effectifs des étudiants en licence. Cette situation est plus alarmante au niveau Master et Doctorat où l'absence de poste de travail pour les doctorants et mastérants rime avec l'insuffisance d'infrastructures de cours et de laboratoires de recherche. Cette faible capacité d'accueil impacte négativement les activités pédagogiques. Dans ces conditions, les amphithéâtres et salles de cours sont bondés d'étudiants, ce qui ne facilite pas le travail des enseignants d'une part, et d'autre part l'assimilation des enseignements par les apprenants. La qualité des enseignements et des apprentissages est ainsi hypothéquée au regard des conditions de travail inappropriées des enseignants et des étudiants.

### **1.2.3. Logistique**

En dehors de la construction et de la rénovation des infrastructures pédagogiques, la dynamique de renforcement des capacités d'accueil de l'UL s'est appesantie aussi sur le renforcement de la logistique pour améliorer les conditions de travail et d'étude. Ainsi il faut noter le bitumage des rues, la construction de 4 parkings autos et motos, l'aménagement des aires piétonnes, des aires de repos et des espaces de jeu (terrains de différentes disciplines sportives) et des infrastructures d'animation culturelle (Scène Bella Bellow) pour améliorer la vie de campus.

De plus, plusieurs infrastructures pédagogiques sont équipées de matériels de sonorisation et de vidéo-projection. Les laboratoires pédagogiques, la ferme d'expérimentation, l'atelier de l'EPL, les infrastructures socio sportives et culturelles, la scène Bella Bellow d'animation culturelle, le studio de pratique de langue et productions radio sont autant d'espaces variés d'enseignement disponibles.

Cependant, il est constant que le niveau d'équipement des infrastructures pédagogiques reste en deçà des attentes.

### **1.2.4. Taux d'encadrement**

En termes d'encadrement, l'Université de Lomé comptait 31 décembre 2023, des enseignants permanents de différents grades à savoir : 575 enseignants chercheurs 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 normes d'encadrement recommandées par l'UNESCO. Ces chiffres équivalent à un ratio de 01 enseignant pour 122 étudiants, soit trois fois supérieur aux exigences de la Norme Africaine dont le ratio est d'un (01)

enseignant pour 40 étudiants et de quatre fois supérieur aux exigences de la Norme Internationale dont le ratio est d'un (01) enseignant pour 30 étudiants. Ce faible taux d'encadrement des apprenants impacte négativement la qualité des enseignements et les taux de réussite. Il faut toutefois nuancer en ce qui concerne les établissements en charge des métiers de la santé (FSS, EAM) et des sciences de l'ingénieur (EPL) qui ont des taux d'encadrement relativement acceptables parce qu'accueillant de petits effectifs.

### **1.3. Enseignement et apprentissage**

Cette section est consacrée à l'analyse de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Elle aborde les méthodes et pratiques pédagogiques, la conception des enseignements et des supports, la digitalisation et la technopédagogie, l'orientation et l'accompagnement des étudiants ainsi que leur propre travail d'apprentissage.

#### **1.3.1. Qualité de l'enseignement**

La qualité de l'enseignement est analysée à l'aune des méthodes et pratiques pédagogiques, la conception des enseignements et des supports. La formation à l'Université de Lomé est basée sur les enseignements théoriques (cours magistraux), des travaux dirigés et des travaux pratiques spécifiquement dans certains établissements. Le renforcement des infrastructures, le recrutement et la formation de nouveaux enseignants, l'acquisition de matériels pédagogiques (didactiques, sonorisation, de vidéoprojection) participent à l'amélioration des conditions de la pratique enseignante.

Cependant, face à la massification, les TD et les travaux pratiques surtout à la Faculté des Sciences sont dispensés avec beaucoup de difficultés en l'occurrence : le manque de matériels et de réactifs pour les travaux pratiques, la vétusté des laboratoires pédagogiques, l'insuffisance du personnel d'encadrement aussi bien pour les TD que pour les TP. Dans certains cas de grands groupes (FDD, FSHS), les TD ont été supprimés, ce qui réduit l'encadrement offert aux étudiants avec pour effet, la faible maîtrise des enseignements reçus. Pour les cours magistraux dispensés dans les grands amphithéâtres et salles de cours, les équipements de sonorisation et de vidéoprojection ne sont pas au point dans toutes les salles.

En dehors de ces difficultés d'ordre matériel, les insuffisances dans la conception des cours par les enseignants ainsi que la maîtrise des pratiques pédagogiques ont été relevées par les acteurs lors des consultations. Cette situation provient de l'insuffisance de formation du personnel enseignant à la pédagogie universitaire ainsi que de sessions de recyclage des enseignants. Il faut noter aussi le non-paiement des heures supplémentaires, l'utilisation d'un nombre de plus en plus croissant de vacataires, le faible engagement professionnel et, la démotivation des enseignants liée aux tensions sociales. Les contenus des enseignements restent ainsi de qualité moyenne et le niveau de maîtrise de l'art d'enseigner et d'évaluer se dégrade au fil du temps.

Les contingences organisationnelles, matérielles et humaines altèrent progressivement la qualité de l'enseignement et par ricochet la qualification des diplômés.

### **1.3.2. Digitalisation et technopédagogie**

L'Université de Lomé s'est engagée dès le début de la réforme LMD à intégrer la digitalisation et la technopédagogie dans les stratégies de formation dans les différents établissements. Ainsi les TICs ont été très tôt préconisés comme outils indispensables à la préparation et à la dispensation des enseignements. Des enseignements de TICs ont été aussi intégrés au curricula de formation. Avec la massification des effectifs d'étudiants, les réflexions pour la digitalisation de l'enseignement ont été engagées pour la mise en ligne des cours, le tutorat, la numérisation des ressources de la bibliothèque et autres supports pédagogiques. Avec l'appui du gouvernement, des réseaux wifi publics ont été déployés pour permettre aux étudiants, enseignants et personnels administratifs de profiter des avantages de l'internet haut débit dans leur travail quotidien.

C'est l'avènement de la pandémie à la COVID 19, qui va précipiter la décision de l'Université de Lomé d'opter 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 après des sessions de formation à l'endroit des enseignants. Il faut aussi noter l'abonnement à des éditeurs et revues en ligne (CAIRN.info) pour améliorer l'accessibilité aux ressources bibliographiques en ligne.

Du point de vue de la gouvernance, les processus mis en place depuis l'inscription de l'étudiant à la délivrance des attestations de formation et des diplômes sont maintenant numérisés. La plateforme SUKU permet de centraliser les informations concernant les inscriptions ; la délivrance des cartes d'étudiants ; la gestion des unités d'enseignement ; la délivrance des relevés de notes, des attestations et des diplômes. L'université met aussi à la disposition des enseignants et des étudiants, un réseau social collaboratif, RESCOUL permettant une virtualisation salutaire des interactions pédagogiques.

Ces évolutions substantielles sont à saluer et constituent des jalons pour renforcer la dynamique de digitalisation de la formation à l'Université de Lomé. En effet de nombreux goulots d'étranglement freinent cette dynamique et impactent négativement la qualité de l'enseignement et de la formation. Il s'agit principalement des équipements pour la mise en ligne des cours dont les capacités sont limitées, la faible maîtrise de la technopédagogie par les enseignants et les apprenants, l'absence d'une infrastructure et l'expertise de montage des cours pour leur mise en ligne (studios d'enregistrement et de traitement de capsules pédagogiques, etc.

### **1.3.3. Qualité de l'apprentissage**

La section aborde le dispositif mis en place pour soutenir le travail des apprenants. Il s'agit entre autres de l'orientation, l'accompagnement, la documentation et les passerelles. À ce dispositif institutionnel, il faut ajouter les stratégies personnelles d'apprentissage des étudiants.

Concernant l'orientation des différents types de publics, l'Université de Lomé s'est dotée de dispositifs d'informations-orientations et de communication suivants : la publicité sur les médias officiels, les réseaux sociaux, le site internet UL et à travers les communiqués pour les concours dans les écoles et instituts (cf. réseau social Facebook animé par la DAAS, [leweb.facebook.com/Daas.Universite.Lome](http://leweb.facebook.com/Daas.Universite.Lome), twitter, telegram, instgram, tiktok).

Il est prévu à l'endroit des nouveaux bacheliers une tournée nationale de sensibilisation et d'information par la Direction des Affaires Académiques et de la Scolarité (DAAS-UL) sur les différentes disciplines et offres de formation dans les facultés, écoles et instituts. Ceci est systématique pour tous les bacheliers.

À leur arrivée sur le campus, ces bacheliers sont pris en charge par la section orientation de la DAAS pour leur fournir les informations nécessaires sur les offres de formations, les conditions d'accès et les possibilités d'accompagnement tout au long de l'année académique. Il faut rappeler que le nombre de nouveaux bacheliers qui se sont inscrits à l'Université de Lomé les cinq dernières années varient entre 21 295 et 28 178 (tableau 2).

Tableau 2 : Effectifs des nouveaux bacheliers inscrits à l'UL les 5 dernières années

Année	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Bacheliers inscrits	21 295	26 156	25 017	28 178	26 274

La même section organise à l'intention des étudiants en difficulté (choix de parcours mal fait, insuffisance de résultats, etc.) ou des étudiants désireux, des séances de réorientation pour leur permettre une meilleure évolution en lien avec leur plan de carrière future.

Le processus de réorientation est bien mis en place à la DAAS-UL, mais il y a beaucoup d'insuffisances dans son fonctionnement. En effet, il faut noter que la section orientation ne dispose pas de personnels qualifiés permanents. Elle est animée par un enseignant (psychologue de l'éducation) aidé dans ses tâches ponctuellement par des étudiants en fin de formation dans le parcours Licence en psychologie de l'éducation.

L'Université de Lomé travaille à renforcer ce service en personnel et améliorer sa capacité opérationnelle. Le dispositif de tutorat reste encore un chantier non effectif, bien que son utilité soit démontrée dans plusieurs analyses en interne comme un élément important pour améliorer l'orientation et l'encadrement des étudiants, surtout les primo-étudiants.

Pour l'accompagnement, l'Université de Lomé suit l'évolution des taux de réussite et analyse l'impact sur ceux-ci des dispositifs d'encadrement, d'aide à la réussite et d'aménagement des cursus.

Les statistiques annuelles de taux de réussite à l'Université de Lomé sont régulièrement produites bien qu'avec parfois des retards dus à la fluctuation de la durée des années

académiques. Dans les facultés, écoles instituts, les séances de délibérations sont organisées pour statuer et analyser les résultats, étudiant par étudiant. Dans la pratique, il est institué la reprise obligatoire des UE non validées, les pratiques de réclamations, l'organisation des examens de rattrapage, les points de jury suite aux délibérations, les rapports semestriels et annuels de taux de réussite et le prix de meilleurs étudiants.

Les dispositifs d'accompagnement et d'aide à la réussite étant en cours d'implémentation, leur impact sur les taux de réussite ne peut pas encore être analysé. En effet, il faut noter que la faible culture des statistiques ne permet pas la systématisation et l'analyse des taux de réussite et leur suivi. Il faut aussi reconnaître que le taux de statistiques par année est difficile à donner par cohorte dans les établissements à grands effectifs.

L'Université de Lomé dispose d'une bibliothèque centrale et de nombreux centres de documentation dans les établissements et les SRU auxquels les étudiants ont accès pour leurs travaux personnels. Les étudiants et les doctorants disposent d'accès à la documentation physique et numérique, au Wi-Fi gratuit, à la salle de lecture de la bibliothèque et à l'abonnement à CAIRNINFO.

À la BUL, les mémoires de master ainsi que les thèses sont collectionnés et mis à la disposition du public à travers la bibliothèque universitaire. La numérisation de ces productions a débuté pour permettre à un public plus vaste d'y avoir accès plus facilement grâce à l'internet.

La politique de documentation à la Direction de la Bibliothèque et des Archives (DBA) ne tient pas suffisamment compte des besoins de chaque établissement pour la collecte et la commande, des documents physiques et numériques. Il faut souligner aussi que la capacité d'accueil de la BUL est très limitée.

Pour ce qui concerne l'aménagement des passerelles au sein et entre les domaines de formation, beaucoup de travail reste à faire. Au niveau global, la définition des passerelles entre les disciplines et entre les domaines reste à réaliser. Par exemple, en l'état actuel, les passerelles entre la sociologie et les mathématiques restent à définir. Sur le plan de l'articulation entre les disciplines de formation, la cohérence est partielle et manifeste dans les instituts et écoles suivants : ESTBA-EAM ; Géographie-santé environnementale à la FSS ; CERVIDA, WASCAL (la formation porte sur des thématiques pluridisciplinaires et transversales). La qualité de l'apprentissage dépend aussi de la maîtrise des stratégies d'apprentissage par les étudiants. En dehors de l'absentéisme très prononcé des étudiants aux cours, il faut relever que le niveau de connaissance et de maîtrise des stratégies d'apprentissage par les étudiants est faible.

#### **1.3.4. Évaluation et diplomation**

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% seulement 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.

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 ainsi que la faible maîtrise des stratégies d'apprentissage par les étudiants. Il faut relever aussi l'insuffisance de mises à niveau régulières en pédagogie universitaire pour les enseignants. La quasi-suppression des contrôles continus (devoirs) réduit l'assiduité des étudiants durant les semestres qui donc n'attendent que les examens pour accentuer les apprentissages et révisions.

#### **1.4. Gouvernance du système de formation**

##### **1.4.1. Organisation administrative et procédures**

La gouvernance du système de formation de l'Université de Lomé est effectuée par les éléments suivants :

- **Un cadre réglementaire de la formation** : La réforme LMD a été instituée par le décret présidentiel n° 2008-066/PR du 21 juillet 2008, et son application a été formalisée par l'arrêté n° 017/MESR/CAB/2009 du 20 mars 2009. Cette réforme a conduit à l'organisation des grades universitaires en Licence, Master et Doctorat.
- **Des structures de soutien à la gouvernance de la formation** : il s'agit de la première vice-présidence chargée des affaires académiques, de la DAAS, de la Commission LMD, de la CSP UL, et des CSP et CoP dans les établissements et les départements
- **Une organisation des formations par domaine** : L'Université de Lomé propose une gamme étendue de domaines et de disciplines couverts par ses facultés, écoles et instituts. Ces offres sont structurées en huit domaines, à savoir :
  - Lettres, Langues et Arts (FLLA, Institut Confucius) ;
  - Sciences de l'Homme et de la Société (FSHS, INSE, ISICA, CERVIDA-DOUNEDON) ;
  - Sciences de l'Éducation et de la Formation (INSE, INJS) ;
  - Sciences et Technologies (FDS, EPL, WASCAL, CERME) ;
  - Sciences de la Santé (FSS, ESTBA, EAM) ;

- Sciences Agronomiques (ESA, ESTBA, CERSA) ;
  - Sciences Economiques et de Gestion (FASEG, IUT de Gestion, CFC)
  - Sciences Juridiques, Politiques et de l'Administration (FDD, ESAAd, I2M).
- **Une dynamique de restructuration** : Des efforts de restructuration ont été entrepris pour optimiser les offres universitaires dans le cadre de la réforme LMD. Plusieurs décrets ont été pris pour transformer et scinder certaines entités académiques, comme la transformation de la FMMP en Faculté des Sciences de la Santé, la scission de la FLESH en deux facultés distinctes, ou encore le rattachement de l'INJS à l'UL et la transformation de l'ESSD en ESAAd.
  - **Une insuffisance de performance** : Malgré cette dynamique de restructuration, des insuffisances de performance sont observées, ce qui affecte la qualité globale de l'Université de Lomé. Cette insuffisance de performance est ressortie lors de **l'audit pédagogique interne de la réforme LMD de 2017 (Rapport Ahadji-Nonou) dans lequel, 30% des enseignants estiment que l'organisation administrative de l'UL manque de cohérence avec le système LMD.** Les préoccupations portent sur le chevauchement des responsabilités entre différentes strates administratives, ce qui entraîne de la confusion et des inefficiences.

#### 1.4.2. Affectation et gestion des ressources

##### ○ Affectation et gestion des salles

Depuis l'apparition de Covid 19, l'Université de Lomé a opté pour un système d'enseignement hybride (alternance Présentiel/Distanciel). En dehors des écoles et instituts qui occupent leurs salles de façon continue, les établissements à grand effectif ont été scindés en deux groupes (Tableau I) afin de leur permettre de bénéficier de grands amphithéâtres dans une logique de gestion collective des salles et amphithéâtres :

- Groupe A : FLLA, FSHS, FDS, FSS, ESTBA, INSE, EPL, IUT-G, ESAAd, ISICA, INJS, CONFICIUS, EAM, ESA, FSHS (Anthropologie, Psychologie, Philosophie), FLLA (Études Ibériques, Sciences du langage), I2M, COUL ;
- Groupe B : FASEG, FDD, FSHS Géographie (UEs TD).

Ainsi, la responsabilité a été donnée aux établissements de faire leurs emplois du temps et de les faire valider par la DAAS. Cependant, suite au suivi effectué sur le terrain, quelques dysfonctionnements relatifs à l'occupation des salles ont été relevés :

- la quasi-totalité des salles (les grands amphithéâtres surtout) est à moitié vide ;
- la variation des heures de début et de fin d'une journée de cours d'un établissement à un autre (7h15min, 7h30, voire 8h00) ;
- la variation des horaires de cours d'un établissement à un autre (1h30, 2h, 3h, etc.)
- la variation des temps de pause entre deux cours d'un établissement à un autre (15min ou 30 min, voire plus).

En dehors de ces dysfonctionnements ; les principaux problèmes relevés dans la gestion des salles sont :

- problème de lecture des emplois du temps dans les établissements qui sont en mode hybride, étant donné qu'il leur a été programmé quelques séances de présentiel dans les périodes de distanciel, ce qui est le plus souvent à l'origine des chevauchements ;
- manque de salles de grande capacité : sur une centaine de salles dont dispose l'université, seulement trois sont de grande capacité (Amphis Seddoh et Johnson = 1500 places ; Amphi 1000 = 1000 places) ;
- problème de programmation des cours de rattrapage, des cours de mission, des devoirs sur table, surtout pour les UE à grands effectifs ;
- problème de places pour l'organisation des examens dans les UE à effectif supérieur à 8500 étudiants, d'où la DAAS sollicite des salles au lycée scientifique, Tokoin I, Tokoin II, etc. pendant les week-ends.

#### ○ **Affectation des ressources humaines**

Le recrutement et la mise à disposition du personnel enseignant relèvent de la présidence de l'UL qui s'appuie sur la DRH et une commission (voir avec la DRH et la commission la procédure). Ces recrutements sont tributaires des subventions de l'État qui ne permettent pas de satisfaire les véritables besoins des différents établissements en personnel enseignant. Le corps des ATER qui permettait de suppléer l'insuffisance d'enseignants a été suspendu. L'UL s'appuie aussi sur des enseignants vacataires.

Les acteurs lors des consultations ont relevé le manque de personnel technique pour les TP et pour la maintenance des équipements de laboratoire (FDS, ESA, ESTBA, FSS). Il a été aussi signalé les affectations non objectives des PATS, engendrant la démotivation au regard de l'inadéquation entre la qualification et le profil du poste.

#### ○ **Allocation des ressources financières et matérielles**

L'analyse du budget de l'université dans sa structure actuelle ne permet pas une bonne lisibilité de l'allocation des ressources affectées aux activités pédagogiques. Les budgets des établissements sont constants, car étant des reconductions tacites des budgets antérieurs, mettant en évidence des faiblesses dans l'élaboration des budgets. Cette situation est due au fait que les budgets ne sont pas conçus suivant un plan de travail annuel avec des activités et des outputs bien définis.

### **1.4.3. Mobilité et internationalisation**

L'Université de Lomé soutient et développe la mobilité à travers la signature de plusieurs conventions parmi lesquelles les conventions de mobilité Erasmus+ de l'Union européenne, les conventions dans le cadre du PEA impact (conventions dans le cadre du projet PEA impact), le projet PULSE mobilise un consortium composé par cinq universités africaines (de Côte d'Ivoire et du Togo), cinq universités européennes (de France, Roumanie, Belgique) et par le réseau CIRUISEF qui rassemble des responsables d'universités de sciences issues de pays francophones. À ces initiatives, il convient d'ajouter l'organisation de la semaine des études en

Europe, la création d'un Réseau Erasmus+. Ces mobilités visent le partage d'expérience, la formation des formateurs, le développement des ressources pédagogiques, et la création de plateformes de recherche et d'innovation scientifiques.

Conscient des enjeux de l'internationalisation des universités, et dans l'optique d'optimisation des atouts de la mobilité, l'Université de Lomé a adopté, le 02 février 2023, une stratégie de gestion des mobilités. Cette stratégie a servi de fondement au processus de recrutement des candidats -étudiants, enseignant, personnel administratif, technique et de service- à la mobilité en 2023.

Il faut relever, toutefois, des difficultés de valorisation des acquis de certains étudiants de Licence et de Master ayant bénéficié d'une mobilité de très courte durée (1 semestre). De plus, il faut souligner la faible attractivité de l'Université pour les étudiants étrangers. Aussi il est évident que la visibilité de l'Université de Lomé à l'international est à renforcer davantage afin de mettre en exergue les potentialités qu'elle présente et de susciter plus d'attractivité à l'égard des étudiants étrangers et des partenaires. Par ailleurs, l'implantation des trois centres d'excellence (CEA impact) avec des programmes de Master et Doctorat accueillent d'avantage des étudiants étrangers qui bénéficient de certaines facilités (allocations de bourses).

L'Université de Lomé développe des partenariats dans le cadre des différents projets qui ont permis de construire des offres de formation régionale ou internationale en s'appuyant sur ses partenaires internationaux. Elle abrite le master régional WASCAL sur le Changement climatique et la sécurité humaine, et les masters régionaux sur les sciences aviaires (CERSA), sur les Villes durables en Afrique (CERVIDA). Le master commun monté par l'Université de Lomé en partenariat avec UTBM, ENSI- de l'Université de Metz participe au rayonnement international de l'offre de formation. Récemment le CI2L a développé un master d'interprétariat en partenariat avec les Nations- Unies et AfIA.

En dehors de ces exemples, l'Université de Lomé est consciente de sa faible présence dans les consortiums de formation à l'international et travaille pour y remédier. C'est dans cette logique qu'elle s'est dotée d'une stratégie régionale dont la mise en œuvre n'est pas encore effective.

#### **1.4.4. Suivi des diplômés et insertion professionnelle**

De façon générale, les mécanismes formels de suivi de l'insertion professionnelle sont quasi 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.

Toutefois, des initiatives récentes indiquent la volonté de l'Université de Lomé de suivre l'insertion professionnelle des étudiants. On peut évoquer à titre illustratif, la création du réseau des alumni de l'UL portés sur les fonts baptismaux le 27 juin 2023 par les associations des alumni des différentes facultés et écoles de l'université. Le suivi de l'insertion professionnelle est effectif dans les centres d'excellence, dans les

établissements dont la formation est à caractère professionnel (EPL, I2M, ESAAd).

#### 1.4.5. Assurance-qualité

Conscient de l'enjeu du système de management de la qualité (SMQ) et de son effet sur la performance globale qui doit se refléter dans la qualité de l'enseignement, de la recherche, de la gouvernance, des conditions de travail et des relations de travail ; l'UL a mis en place une Cellule Interne d'Assurance Qualité depuis 2015. En 2017, cette cellule a été intégrée à la Direction de la planification et de la prospective (DPP) avec la création de la Division Statistique et Management de la Qualité (DSMQ) pour assurer le déploiement du SMQ dans les activités d'enseignement, de recherche et des services.

Dans le domaine de la formation, le pilotage de la démarche qualité est assuré par la Direction des Affaires Académique et de la Scolarité (DAAS) à l'échelle de l'université sous la coordination du 1<sup>er</sup> vice-président de l'UL, pour suivre toutes les activités des services pédagogiques concernés (Arrêté de réorganisation de la DAAS).

En dépit des efforts consentis pour renforcer la culture qualité, force est de constater que les résultats en termes d'impact restent en deçà des attentes. Cela s'observe dans l'exécution de certains processus administratifs qui souffrent d'un manque de procédures administratives. En effet l'absence d'une cartographie claire des processus administratifs à l'échelle de l'institution, l'absence de procédures administratives générales, et sectorielles dans les unités administratives et les établissements sont autant de contraintes qui freinent le développement de la culture qualité. Il est important de relever que le dispositif d'assurance qualité interne et externe est peu fonctionnel. S'il existe une division Statistique et management Qualité à la DPP, l'animation de l'assurance qualité reste encore limitée et fragmentée. En plus de cela, seuls les masters ont fait l'objet d'évaluation interne tandis que pour les licences, il n'existe pas une périodicité bien établie pour leur évaluation. Les bases de données sont fragmentaires et ne sont pas intégrées dans un système d'information global de gestion de l'activité universitaire. Les efforts consentis pour mettre en place une cellule statistique butent sur le manque de culture statistique dans les différentes unités.

### 1.5. Synthèse du diagnostic

#### 1.5.1. Synthèse FFOM

Les éléments de diagnostic sont synthétisés dans une matrice FFOM (Tableau 3)

Tableau 3 : Matrice FFOM du système de formation

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>– Transition réussie au système Licence-Master-Doctorat, alignant l'UL sur les standards internationaux</li><li>– large spectre disciplinaire (sciences exactes, sciences expérimentales, sciences humaines)</li><li>– création des écoles doctorales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– faible adéquation offre de formation/emploi</li><li>– ratio étudiants/enseignant très élevé</li><li>– manque de salles ou d'amphis modulables</li><li>– faible opportunité de stages aux apprenants</li><li>– formations peu professionnalisantes et faible maîtrise des TIC dans les pratiques pédagogiques</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Engagement dans des partenariats internationaux et des projets de centre d'excellence (WASCAL, CERSA, CERVIDA, CERME, CRCC, etc.)</li> <li>– personnel enseignant qualifié et bénéficiant de formation à la pédagogie universitaire</li> <li>– construction et rénovation des infrastructures pédagogiques</li> <li>– instauration d'un système d'évaluation et de gestion de notes amélioré</li> <li>– bibliothèque rénovée et dotée d'ouvrages récents</li> <li>– crédibilité du diplôme de l'Université de Lomé</li> <li>– implémentation des enseignements à distance</li> <li>– Intégration des TIC dans les curricula et mise en place de plateformes en ligne (Moodle).</li> <li>– Structures de soutien à la gouvernance de la formation bien définies, incluant la DAAS, la Commission LMD, les ED, et autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Faible qualité interne et externe de l'activité académique, avec de faibles taux de réussite en licence et d'insertion professionnelle</li> <li>– insuffisance et déséquilibre de l'allocation des ressources financières</li> <li>– insuffisance de techniciens et d'ingénieurs supérieurs pour la maintenance des matériels pédagogiques</li> <li>– insuffisance des équipements scientifiques et didactiques</li> <li>– faible capacité d'accueil des étudiants</li> <li>– Faible taux d'encadrement des étudiants, avec un ratio de 1 enseignant pour 122 étudiants</li> <li>– Insuffisances persistantes des équipements pédagogiques et logistiques</li> <li>– Problèmes dans la conception et la maîtrise des pratiques pédagogiques par les enseignants</li> <li>– Absence de mécanismes formels de suivi de l'insertion professionnelle.</li> <li>– Problèmes de performance dans la démarche d'assurance qualité, manque de culture statistique et de procédures administratives claires</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– PND 2018-2022 et la feuille de route gouvernementale</li> <li>– possibilité de collaboration avec AGET, le patronat</li> <li>– orientations du conseil présidentiel sur l'avenir de l'enseignement supérieur et la recherche au Togo</li> <li>– existence de documents-cadres nationaux, régionaux et continentaux</li> <li>– existence de programmes d'appui à la formation universitaire par les PTF</li> <li>– Plans stratégiques (2015-2020 et 2021-2025) orientés vers la modernisation de l'enseignement et l'innovation pédagogique</li> <li>– Accréditation institutionnelle avec le HCERES</li> <li>– Digitalisation accrue</li> <li>– Partenariats et internationalisation</li> <li>– Innovation dans les méthodes pédagogiques</li> </ul>	<p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– inadaptation de certains parcours de formation au marché de l'emploi</li> <li>– croissance des effectifs d'étudiants du supérieur liée à la croissance démographique</li> <li>– forte sollicitation des enseignants des universités publiques par des universités privées</li> <li>– faible insertion professionnelle des diplômés de l'Université de Lomé</li> <li>– Insuffisance des ressources financières et humaines absence de dialogue entreprises – Université</li> <li>– Environnement socio-économique et politique</li> <li>– Faible attractivité et visibilité de l'UL pour les étudiants étrangers.</li> <li>– Difficultés de valorisation des acquis de mobilité de courte durée et de renforcement de la visibilité internationale</li> </ul>

### 1.5.2. Synthèse des enjeux et défis

Au regard de l'analyse diagnostique des différentes dimensions de la vie pédagogique de l'Université de Lomé, il se dégage 4 enjeux majeurs, avec plusieurs défis à relever (tableau 4).

Tableau 4 : Synthèse des enjeux et défis

ENJEUX	DÉFIS
<b>Gouvernance et administration plus performante du système de formation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faible cohérence et efficacité dans la gestion administrative et pédagogique de l'université</li> <li>2. Gestion peu performante du système de formation à cause de sa faible cohérence et des chevauchements de responsabilités</li> <li>3. Ressources financières insuffisantes et faible transparence et clarté dans l'allocation des ressources</li> <li>4. Ressources humaines insuffisantes (personnel enseignant et personnel technique qualifiés et opportunités de formation continue.</li> <li>5. Faible exploitation des partenariats, limitant les mobilités et l'internationalisation et par conséquent l'attractivité</li> <li>6. Absence de mécanisme formel de suivi des diplômés et de leur insertion professionnelle</li> <li>7. Dispositif d'assurance qualité interne et externe peu fonctionnel et système d'information fragmentaire</li> </ol>
<b>Une offre académique de qualité, diversifiée, professionnalisante et adaptée aux besoins de la société</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Offres de formation peu professionnalisantes et peu adaptées pour répondre aux standards internationaux et aux besoins du marché de l'emploi</li> <li>2. Licences vieilles dont le processus de révision évolue lentement</li> <li>3. Parcours de licence et master plus orientés vers les métiers et besoins du marché socioéconomique</li> <li>4. Faible capacité d'orientation pédagogique et professionnelle des étudiants</li> <li>5. Spécialisation précoce des parcours de licence dès le S1, et passerelles non aménagées entre les parcours</li> <li>6. Suppression des diplômes d'ingénieurs réduisant la compétitivité des diplômés des écoles d'ingénierie</li> </ol>
<b>Enseignements et apprentissages de qualité conduisant à des taux de réussite élevée et une bonne qualification des diplômés</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuffisance de formation à la pédagogie universitaire conduisant à une dégradation de l'art d'enseigner et d'évaluer</li> <li>2. Contenu des enseignements de qualité moyenne</li> <li>3. Digitalisation freinée par la faible capacité numérique et la faible maîtrise de la technopédagogie</li> <li>4. Infrastructures technologiques insuffisantes et à jour pour soutenir un enseignement numérique efficace</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Utilisation limitée des technologies éducatives et de mise en ligne de cours</li> <li>6. Dispositif d'accompagnement, de tutorat et d'aide à la réussite inexistant ou peu fonctionnel selon les établissements</li> <li>7. Absentéisme de plus en plus observé chez les étudiants qui ont un faible maîtrise des stratégies d'apprentissage</li> <li>8. Capacités limitées des plateformes en ligne et des équipements de vidéoprojection et de sonorisation</li> </ol>
<p><b>Capacités d'accueil et logistiques renforcées pour des conditions de travail améliorées</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Massification exponentielle des effectifs d'étudiants</li> <li>2. Insuffisance des infrastructures pédagogiques</li> <li>3. Insuffisance et vétusté des infrastructures et équipement des laboratoires pédagogiques</li> <li>4. Ratio Enseignant/Étudiant très bas par rapport aux normes régionales et internationales</li> <li>5. Facilitation de la mobilité interdisciplinaire pour offrir des formations plus flexibles et adaptées</li> </ol>

## 2. CADRE STRATÉGIQUE

### 2.1. Rappel de la vision

*À l'horizon 2030, l'Université de Lomé est une université performante, résolument engagée dans une démarche d'assurance-qualité, et attractive par son offre académique de qualité, diversifiée, professionnalisante et adaptée aux besoins de la société.*

### 2.2. Rappel de la mission

La mission pédagogique de l'Université de Lomé est la formation initiale et continue interdisciplinaire, adaptée aux besoins de la société dans une approche pédagogique de qualité conduisant à une bonne qualification des diplômés pour faciliter leur insertion professionnelle.

### 2.3. Objectifs stratégiques

Pour atteindre la vision énoncée ci-dessus, quatre objectifs stratégiques sont définis à savoir :

- a) Assurer une meilleure gouvernance pédagogique pour plus de visibilité et d'attractivité de l'UL ;
- b) Offrir des formations diversifiées, adaptées et professionnalisantes ;
- c) Assurer une meilleure qualité de l'enseignement et l'apprentissage à l'UL ;
- d) Renforcer les capacités d'accueil et les infrastructures.

### 2.4. Axes stratégiques

Les objectifs stratégiques définis ci-dessus sont traduits en 4 axes stratégiques :

- Axe 1. Gouvernance et administration performante du système de formation ;
- Axe 2. Restructuration et professionnalisation de l'offre de formation ;
- Axe 3. Renforcement des pratiques pédagogiques et d'apprentissage
- Axe 4. Renforcement des capacités d'accueil et d'encadrement des étudiants

#### 2.4.1. Axe 1 : Amélioration de la gouvernance pédagogique

L'objectif spécifique de cet axe stratégique est d'optimiser la gouvernance et la gestion des ressources pour une administration pédagogique et académique efficace et transparente. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel d'optimiser l'allocation des ressources financières et humaines. L'élaboration de budgets détaillés et accessibles, ainsi que la mise en place de systèmes de suivi et d'audit réguliers permet d'assurer la transparence. En parallèle, la recherche de sources de financement supplémentaires sera intensifiée, nécessitant l'identification et la sollicitation de financements externes, y compris des subventions, des partenariats public-privé et des donations, ainsi que la promotion d'initiatives de financement participatif et de mécénat. Une attention particulière sera accordée à l'amélioration de l'affectation des ressources aux activités pédagogiques, en priorisant les investissements dans les infrastructures pédagogiques et les équipements didactiques, et en allouant des fonds pour des projets innovants visant à améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage.

Cet axe prône le renforcement du recrutement et la formation du personnel. Il s'agit d'attirer, recruter et former les enseignants et le personnel technique qualifiés, à travers des campagnes de recrutement ciblées et la mise en place de programmes de mentorat et d'intégration pour les nouvelles recrues. De plus, des opportunités de formation continue seront créées pour le

personnel, avec l'organisation régulière d'ateliers, de séminaires et de formations sur les nouvelles méthodes pédagogiques et les technologies éducatives. L'accès à des programmes de formation avancée et des certifications professionnelles sera également facilité. En outre, le renforcement de la mobilité académique et des partenariats internationaux sera encouragé, par l'établissement de nouvelles collaborations avec des universités et institutions internationales pour des échanges, et en favorisant la participation du personnel à des conférences et des programmes de formation à l'étranger.

L'assurance de la qualité et le suivi des diplômés constituent une priorité. Des procédures claires seront mises en place pour assurer la qualité des enseignements, avec le développement et l'application de standards de qualité pour les programmes académiques et l'évaluation régulière des performances des enseignants et des programmes à travers des feedbacks et des audits. De plus, un suivi rigoureux de l'insertion professionnelle des diplômés sera assuré, avec la création d'une base de données permettant de suivre leurs parcours professionnels. La mise en place de services d'orientation professionnelle et de placement permettra d'aider les étudiants à s'insérer sur le marché du travail. Le développement de procédures administratives claires et la simplification des processus administratifs permettront de les rendre plus efficaces. Le développement d'un dispositif fonctionnel d'assurance-qualité interne et externe permettra de garantir une amélioration continue. Cet axe est décliné en 5 actions principales :

- action 1.1. Optimisation de l'allocation des ressources financières
- action 1.2. Renforcement du recrutement et de la formation du personnel
- action 1.3. Assurance de la qualité et suivi des diplômés
- action 1.4. Attractivité, visibilité et internationalisation
- action 1.5. Renforcement des partenariats internationaux et de la mobilité académique

#### **2.4.2. Axe 2 : Restructuration / Professionnalisation de l'offre de 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. En effet, un effort doit être consenti dans la restructuration et la révision des offres de formation à tous les grades (Licence, Master et Doctorat). Cette révision doit prendre en compte les dimensions de la professionnalisation des offres, et de l'aménagement des passerelles pour faciliter la mobilité interne des étudiants entre les parcours. Les nouvelles offres doivent être adaptées aux standards internationaux et au marché de l'emploi.

En plus des offres, pour assurer une meilleure orientation des étudiants et les accompagner dans la construction de leur projet de formation, le dispositif d'orientation pédagogique et professionnelle des étudiants doit être renforcé.

Enfin les offres doivent être soumises à des évaluations périodiques. Cette évaluation peut être interne ou externe selon les cas et les besoins. Pour les évaluations internes, il est indispensable de disposer d'un référentiel propre à l'UL dont les critères répondent aux standards internationaux de l'enseignement supérieur. Cet axe est décliné en 3 actions :

- Action 2.1. Restructurer l'offre de formation avec un accent sur la professionnalisation et l'aménagement des passerelles entre les parcours ;
- Action 2.2. Renforcer le dispositif d'orientation pédagogique et professionnelle des étudiants ;

- Action 2.3. Définir un mécanisme d'évaluation et de révision périodique des offres de formation.

### **2.4.3. Axe 3 : Renforcement des pratiques pédagogiques et d'apprentissage**

Les pratiques pédagogiques et d'apprentissage sont au cœur de l'activité pédagogique en lien avec la réussite et la qualification des diplômés. Cet axe est ainsi consacré à toutes les initiatives et actions indispensables pour améliorer la qualité des contenus et de l'animation des enseignements. La formation régulière des enseignants à la pédagogie universitaire est un levier à actionner pour renforcer la pratique enseignante à l'université de Lomé. Ces formations toucheront à la conception de contenus de cours de qualité, leur scénarisation et l'animation des enseignements pour les nouveaux enseignants. Des sessions de recyclage sont nécessaires pour les anciens. De plus à l'ère du numérique, la maîtrise de la technopédagogie par les enseignants est à encourager et accompagner. En effet, le mode d'enseignement hybride est une approche de plus en plus incontournable au regard de la massification des effectifs des étudiants couplée à l'insuffisance des infrastructures pédagogiques.

En dehors des actions à entreprendre pour améliorer la qualité des enseignements, d'autres initiatives doivent être mises en œuvre pour renforcer les capacités d'apprentissage des étudiants. Ceci intègre des enseignements spécifiques sur les stratégies d'apprentissage, des dispositifs d'accompagnement (tutorat, mentorat, etc.) et de stage. Cet axe est ainsi décliné en 5 actions :

- Action 3.1. Organisation régulière des formations à la pédagogie universitaire ;
- Action 3.2. Assurer la bonne qualité des contenus des enseignements sous la responsabilité des organes ;
- Action 3.3. Renforcer la digitalisation de la formation et la maîtrise de la technopédagogie par les acteurs ;
- Action 3.4. Renforcer la maîtrise des stratégies d'apprentissage par les étudiants ;
- Action 3.5. Améliorer les dispositifs d'évaluation (évaluation continue, examen et reprogrammation).

### **2.4.4. Axe 4 : Renforcement des capacités d'accueil et d'encadrement des étudiants**

La qualité de la vie universitaire est un facteur important pour une université performante et productive. Cet axe a pour objectif de renforcer les capacités d'accueil et les infrastructures à l'Université de Lomé ainsi que l'amélioration du cadre de vie. En effet, la qualité de la formation universitaire est tributaire d'un cadre infrastructurel bien équipé et adapté aux besoins de l'activité pédagogique. Ainsi les infrastructures immobilières existantes (amphithéâtres, salles de cours, laboratoires pédagogiques) sont à rénover. Il est aussi indispensable d'envisager la construction de nouvelles infrastructures pour renforcer le patrimoine immobilier dédié aux activités pédagogiques afin d'offrir un cadre d'études et de travail adéquat.

En dehors des infrastructures, la capacité numérique de l'Université de Lomé est à renforcer pour assurer une bonne adhésion des acteurs à l'approche hybride d'enseignement.

Enfin, l'université doit 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. L'axe est décliné en quatre actions :

- Action 4.1. Construction et rénovation des amphithéâtres, salles de cours et bureaux pour les enseignants
- Action 4.2. Construction et rénovation des laboratoires et espaces pédagogiques
- Action 4.3. Renforcement des infrastructures numériques de l'UL
- Action 4.4. Amélioration du cadre de vie

### 3. CADRE OPÉRATIONNEL

#### 3.1. Axe 1 : Gouvernance et administration performante du système de formation

Tableau 5 : Plan d'action de l'axe stratégique 1

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En millions de F CFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Axe 1. Gouvernance et administration performante du système de formation</b>						<b>586,5</b>	<b>535</b>	<b>541,5</b>	<b>605</b>	<b>541,5</b>	<b>535</b>	<b>3344,5</b>
<b>Action 1.1. Optimisation de l'allocation des ressources financières</b>						<b>22</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>72</b>
A.1.1.1. Établir des budgets transparents et accessibles pour toutes les parties prenantes	Montant affecté à la pédagogie accessible dans le budget Audit budgétaire Montant des ristournes	ND	PUL, AC, SFO, CBF	Etablissements, DAAS, BUL, COUL	Rapport budgétaire, Rapport d'audit	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
A.1.1.2. Promouvoir des sources de financement supplémentaires externes, y compris des subventions, des partenariats public-privé, des donations, des financements participatifs et de mécénat	Montant des financements externes	ND	PUL, AC, SFO, CBF, DIRECOOPS, DRI, ED, SRU	Etablissements, DAAS, BUL	Rapport budgétaire, Rapport d'audit, Convention de partenariats	15			15			30
A.1.1.3. Prioriser les investissements dans les infrastructures pédagogiques, les équipements didactiques et les projets innovants	Montants investis	ND	PUL, AC, SFO, CBF	DPP, DGDU, établissements	Rapport financier, Rapports des projets	2	2	2	2	2	2	12

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En millions de F CFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
À 1.1.4. Formation des ordonnateurs délégués à la maîtrise des processus budgétaires	Nombre de formation Pourcentage des ordonnateurs délégués formés	1 formation/an 80% des ordonnateurs délégués formés/an	DRH	PUL, SG, Établissements	Rapport des ateliers de formation Évaluation post formation	5	5	5	5	5	5	30
<b>Action 1.2. Renforcement du recrutement et de la formation du personnel</b>						<b>443</b>	<b>443</b>	<b>443</b>	<b>443</b>	<b>443</b>	<b>443</b>	<b>2658</b>
A.1.2.1. Attirer et recruter des enseignants	Nombre de nouveaux recrutés Pourcentage de besoins pourvus	30 enseignants par an	DRH	PUL, SG, Établissements	Rapport de recrutement Rapport annuel de l'UL Rapport annuel de la DRH	278	278	278	278	278	278	1668
A.1.2.2. Attirer et recruter du personnel technique qualifié	Nombre de nouvelles recrutés Pourcentage de besoins pourvus	50 PATS par an	DRH	PUL, SG, Établissements	Rapport de recrutement Rapport annuel de l'UL Rapport annuel de la DRH	90	90	90	90	90	90	540
A.1.2.3. Assurer la formation continue pour le personnel (enseignants et techniciens)	Nombre d'enseignants et de personnel technique formés	1 formation/an 80% des enseignants et PATS formés/an	DRH	PUL, SG, Établissements	Rapport des ateliers de formation	75	75	75	75	75	75	450
<b>Action 1.3. Assurance de la qualité et suivi des diplômés</b>						<b>71,5</b>	<b>40</b>	<b>41,5</b>	<b>95</b>	<b>41,5</b>	<b>40</b>	<b>329,5</b>
A.1.3.1. Développer et appliquer des standards de qualité pour les programmes académiques	Taux d'offres évaluées selon les standards Pourcentage d'offres	100% d'offres évalués 80% d'offres conformes	Établissements	PUL, SG, ANAQES, DPP (DSMQ), CLM, CSP, DAAS	Rapports d'évaluation des offres				50			50

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En millions de F CFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
	conformes aux standards de qualité											
A.1.3.2. Suivre l'insertion professionnelle, l'orientation professionnelle et le placement des diplômés sur le marché du travail	Nombre de diplômés insérés Nombre de sessions d'orientation et de placements professionnelles Nombre de participants aux sessions	35% de taux d'insertion 2 salons sur l'emploi par an 2500 participants par session	DAAS, DIRECOOPS,	CFC, Établissements, SRU, ED	Rapport annuel de l'UL Rapport annuel de la DAAS Rapport annuel de la DIRECOOPS	40	40	40	40	40	40	240
A.1.3.3. Renforcer le dispositif d'assurance-qualité interne et externe pour garantir une amélioration continue	Cadre institutionnel d'assurance qualité	1 document Organe	PUL, DAAS, DPP	MESR	Recueil des textes fondamentaux	5			5			10
A.1.3.4. Développer des procédures administratives claires, simples et standards d'assurance-qualité	Nombre de procédures développées et implémentées	5 manuels de procédures (recrutement des étudiants, activités pédagogiques, évaluation, diplomation, soutenance)	PUL, DAAS, DPP, CSP	Établissements	Documents des manuels	25						25
À 1.3.5. Réviser tout le corpus juridique relatif à la gestion du système de formation	Nombre de textes juridiques révisés et actualisés	15 textes	PUL, CSP, SG, DAAS	Etablissements, ED, SRU	Recueil des textes fondamentaux	1,5		1,5		1,5		4,5
<b>Action 1.4. Attractivité, visibilité et internationalisation</b>						<b>25</b>	<b>22,5</b>	<b>25</b>	<b>22,5</b>	<b>25</b>	<b>22,5</b>	<b>142,5</b>

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En millions de F CFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
A.1.4.1. Promouvoir l'UL à l'international à travers des partenariats et des échanges académiques	Nombre de conventions signées à jour Nombre d'échanges académiques Nombre d'enseignants et d'étudiants participants aux échanges académiques	150 conventions	Etablissements, ED, SRU, DIRECOOPS	PUL	Texte des conventions et des accords d'échange Rapport annuel DIRECOOPS	15	15	15	15	15	15	90
A.1.4.2. Développer des programmes et des initiatives pour attirer les étudiants étrangers	Nombre de programme et initiative mis en place Nombre d'étudiants étrangers Taux de satisfaction des étudiants étrangers	2 initiatives/an 1500 étudiants étrangers 80 % de satisfaction	DAAS, DIRECOOPS,	Etablissements, ED, SRU	Rapport annuel de l'UL	2,5		2,5		2,5		7,5
A.1 .4.3. Mettre en place des programmes de communication pour renforcer la visibilité internationale	Nombre de programmes de communication Nombre de mentions de l'UL dans les médias nationaux et internationaux Nombre de participations des enseignants, étudiants et PATS UL aux événements internationaux	2 programmes de communication /an 1000 mentions 60 participations	DCP, DAAS, DIRECOOPS, Etablissements, SRU		Rapport annuel	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	45
<b>Action1.5. Renforcement des partenariats internationaux et de la mobilité académique</b>						<b>25</b>	<b>22,5</b>	<b>25</b>	<b>22,5</b>	<b>25</b>	<b>22,5</b>	<b>142,5</b>
A.1.5.1. Établir de nouvelles collaborations avec des universités et institutions à l'étranger	Nombre de conventions interuniversitaires Nombre de projets collaboratifs	100 conventions 50 projets collaboratifs	Etablissements, DIRECOOPS, DIR SRU, ED, DAAS	PUL, AC, SFO, DRH	Rapport annuel UL	10	10	10	10	10	10	60

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En millions de F CFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
A.1.5.2. Renforcer la présence de l'UL dans les consortiums de formation	Nombre de consortiums auxquels l'UL fait partie Taux de participation aux consortiums de formation	10 consortiums 300 participations	Etablissements, DIRECOOPS, DIR SRU, ED, DAAS	PUL, AC, SFO, DRH	Rapport annuel UL	5	5	5	5	5	5	30
A.1.5.3. Renforcer la mobilité académique et les partenariats internationaux	Nombre de mobilités sortantes Nombre de mobilités entrantes	300 mobilités sortantes/an 200 mobilités entrantes/an	Etablissements, DIRECOOPS, DIR SRU, ED, DAAS	PUL, AC, SFO, DRH	Rapport annuel UL	300	300	300	300	300	300	1800
À 1.5.4. Renforcer la contribution de la diaspora à la qualité de la formation	Nombre d'initiatives impliquant la diaspora Nombre d'enseignants de la diaspora	20 initiatives/projets 15 togolais de la diaspora	Etablissements, DIRECOOPS, DIR SRU, ED, DAAS	PUL, AC, SFO, DRH	Rapport annuel UL Rapport d'enquête de satisfaction	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	45

### 3.2. Axe 2 : Restructuration / Professionnalisation de l'offre de formation

Tableau 6 : Plan d'action de l'axe stratégique 2

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En millions de F CFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Axe 2 : Restructuration / Professionnalisation de l'offre de formation</b>						<b>46,9</b>	<b>41,9</b>	<b>56,9</b>	<b>136,9</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>346,6</b>
<b>Action 2.1. Restructurer l'offre de formation avec un accent sur la professionnalisation et l'aménagement des passerelles entre les parcours</b>						<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
Activité 2.1.1. Réviser et moderniser les offres de formation adaptées aux standards internationaux et au marché de l'emploi	Nombre d'offres révisées Nombre d'offres interdisciplinaires Taux d'employabilité des diplômés	100% d'offres révisées 20% d'offres interdisciplinaires 80% d'offres conformes 85% de taux d'employabilité	VP1, CSP, DAAS, CLMD	Etablissements , SRU, ED	Annuaire statistiques, Livret des offres				100			100
Activité 2.1.2. Mettre en place des passerelles entre les différents parcours	Nombre de passerelles mises en place Nombre d'étudiants réorientés	15 passerelles ND	VP1, CSP, DAAS, CLMD	Etablissements , SRU, ED	Annuaire statistiques, Livret des offres	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
Activité 2.1.3. Rétablir le diplôme d'ingénieur dans les écoles d'ingénierie	Nombre de parcours avec diplôme d'ingénieur Taux de diplomation des étudiants en ingénierie	ND ND	PUL	DAAS, CLMD, CSP, EPL, ESA, EAM, ESTBA, MESR	Annuaire statistiques, Livret des offres Textes	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
<b>Action 2.2. Renforcer le dispositif d'orientation pédagogique et professionnelle des étudiants</b>						<b>46,9</b>	<b>39,4</b>	<b>36,9</b>	<b>36,9</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>224,1</b>
Activité 2.2.1. Redynamiser les CIP	Nombre de CIP redynamisées et fonctionnelles Fréquentation des CIP par les étudiants	Égal au nombre de départements 100% des primo inscrits	Établissements	DAAS	Rapports annuels des établissements	30	30	30	30	30	30	180

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En millions de F CFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Activité 2.2.2. Recruter et former des conseillers d'orientation et de réorientation	Nombre de conseillers recrutés et formés Pourcentage de besoins couverts	10 conseillers 60%	PUL, DRH	DAAS, CEPU	Rapport annuel DRH Enquête de satisfaction	7,4	7,4	4,9	4,9			24,6
Activité 2.2.3. Acquérir des manuels d'orientation universitaire et des tests psychotechniques	Nombre de manuels acquis Nombre de tests psychotechniques	10 manuels 20 tests	DAAS, CEPU	PUL	Rapport CEPU, Enquête de satisfaction	7,5						7,5
Activité 2.2.4. Développer un dispositif d'information et d'orientation en ligne	Nombre de visites sur la plateforme Nombre de ressources disponibles Taux de satisfaction	ND ND ND	DRSI, DAAS,	CEPU, Etablissements		2	2	2	2	2	2	12
<b>Action 2.3. Définir un mécanisme d'évaluation et de révision périodique des offres de formation</b>						<b>0</b>	<b>2,5</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22,5</b>
Activité 2.3.1. Élaborer un référentiel interne d'évaluation des offres de formation	Référentiel	1	CSP	DAAS, CLMD, CEPU	Rapport annuel CSP		2,5					2,5
Activité 2.3.2. Établir la procédure d'évaluation des offres de formation	Procédure	1	CSP	DAAS, CLMD, CEPU	Rapport annuel CSP		PM					0
Activité 2.3.4 Engager les évaluations internes et externes des offres de formation	Nombre d'évaluations Nombre d'offres évaluation	1 évaluation 100 % des offres	CSP	DAAS, CLMD, CEPU	Rapport annuel CSP			20				20

### 3.3. Axe 2 : Renforcement des pratiques pédagogiques et d'apprentissage

Tableau 7 : Plan d'action de l'axe stratégique 3

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En million fCFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Axe 3 : Renforcement des pratiques pédagogiques et d'apprentissage</b>						<b>105,5</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>178,5</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>536</b>
<b>Action 3.1. Organisation régulière des formations (ateliers et à la carte) à la pédagogie universitaire</b>						<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>168</b>
Activité 3.1.1. Former les enseignants sur le manuel de procédures LMD	Nombre d'enseignants formés Taux de participation des enseignants	572 enseignants 100%	CEPU	CLMD, DRH	Rapport CEPU, Enquête de satisfaction	5	5	5	5	5	5	30
Activité 3.1.2. Former les PATS sur le manuel de procédures LMD	Nombre de PATS formés Taux de participation des PATS	120 PATS (CSA, SP, Service examens, techniciens de labo) 100%	CEPU	CLMD, DRH	Rapport CEPU, Enquête de satisfaction	5	5	5	5	5	5	30
Activité 3.1.3. Former systématiquement tous les enseignants nouvellement recrutés à la pédagogie universitaire, y compris les vacataires	Nombre de nouveaux enseignants formés, Taux de participation Taux de satisfaction		CEPU	CLMD, DRH	Rapport CEPU, Enquête de satisfaction	5	5	5	5	5	5	30
Activité 3.1.4. Assurer la formation continue annuelle des enseignants en pédagogie universitaire	Nombre d'enseignants formés, Taux de participation Taux de satisfaction		CEPU	CLMD, DRH	Rapport CEPU, Enquête de satisfaction	10	10	10	10	10	10	60
Activité 3.1.5. Former les CIP sur le LMD et sur les offres de formation	Nombre de CIP formés Taux de participation des CIP Taux de satisfaction		CEPU	CLMD, DRH	Rapport CEPU, Enquête de satisfaction	3	3	3	3	3	3	18
<b>Action 3.2. Assurer la bonne qualité des contenus des enseignements sous la responsabilité des organes</b>						<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En million fCFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Activité 3.2.1. Rédiger les syllabus des enseignements et des parcours	Nombre de syllabus d'UE Nombre de syllabus de parcours	équivalent au nombre d'UE et de parcours	Établissements, DAAS	CEPU	Syllabus de cours et de parcours	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
Activité 3.2.2. Produire un support pour tous les cours	Nombre de supports produits Pourcentage d'UE avec support	équivalent au nombre d'UE	Établissements, DAAS	CEPU, DBA	Rapport DAAS Rapport des établissements	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
Activité 3.2.3. Évaluer les enseignements à la fin de chaque semestre à l'aide d'une grille d'évaluation par les étudiants et les COP	Nombre d'enseignements évalués Pourcentage d'enseignements évalués Taux de participation des étudiants	équivalent au nombre d'UE	Établissements, DAAS	CEPU	Rapport DAAS Rapport des établissements	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
<b>Action 3.3. Renforcer la digitalisation de la formation et la maîtrise de la technopédagogie par les acteurs</b>						<b>8</b>	<b>8</b>	<b>73</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>213</b>	
Activité 3.3.1. Former les enseignants à la production de ressources éducatives, à leur mise en ligne et l'animation des cours en ligne	Nombre de formations Nombre d'enseignants formés Taux de participation des enseignants Qualité des ressources pédagogiques	3 sessions de formation 650 enseignants (permanent et vacataires) 100%	DAAS, CEPU	Etablissements, SRU, ED, CLMD	Rapport annuel DAAS, Statistiques de formation	65			65			130

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En million fCFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Activité 3.3.2. Digitaliser la totalité des UEs des trois cycles	Nombre d'UE digitalisées Taux de couverture des cycles par la digitalisation	Équivalent au nombre d'UE	DAAS, DRSI	Etablissements, SRU, ED, CLMD	Rapport DAAS Rapport des établissements	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
Activité 3.3.3. Implémenter la formation selon le modèle hybride	Nombre d'UE en mode hybride Nombre d'UE en mode présentiel Taux de participation des étudiants Taux de satisfaction des enseignants et des étudiants	ND ND ND 85 %	DAAS, CEPU, DRSI	Établissements	Rapport annuel DAAS, Statistiques de fréquentation	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
Activité 3.3.4. Créer un dépôt institutionnel numérique pour les ressources éducatives produites par les enseignants, les mémoires et thèses soutenus, des articles et rapports de recherche	Base de données Nombre de ressources numériques déposées Taux de consultation des ressources	ND ND	DRSI, PUL	DBA, Etablissements, DRI	Rapport DBA, Statistiques de consultation	20						20
Activité 3.3.6. Renforcer les technocompétences des PATS	Nombre de formations Nombre de PATS formés Taux de participation des PATS	2 sessions de formation 120 PATS	DRH, SG	CEPU, Etablissements	Rapport de formation, enquête de satisfaction	15						15

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En million fCFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Activité 3.3.7. Produire des MOOC	Nombre de MOOC offerts Taux de participation Taux de satisfaction	8 MOOC par domaine ND ND	DAAS, CFC, Établissements	DRSI, DBA	Rapport DAAS ; et CFC Enquête de satisfaction	8	8	8	8	8	8	48
<b>Action 3.4. Renforcer la maîtrise des stratégies d'apprentissage par les étudiants</b>						<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Activité 3.4.1. Mettre en place des dispositifs d'accompagnement, de tutorat et d'aide à la réussite	Nombre de dispositifs d'accompagnement et du tutorat Taux de participation des étudiants Taux de réussite	Par département 80% de participation 45% taux de réussite	Établissements	DAAS, CEPU	Rapport des établissements, Rapport DAAS	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
Activité 3.4.2. Former tous les étudiants inscrits en semestre 1 en MTU	Nombre d'étudiants formés en MTU Taux de participation Taux de satisfaction	tous les primo entrant	Établissements	DAAS, CEPU	Rapport des établissements, Rapport DAAS, Enquête de satisfaction	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
Activité 3.4.3. Renforcer les dispositifs de la formation par alternance (stage)	Nombre de parcours avec dispositifs de stage Nombre de stagiaires Taux de satisfaction des entreprises	Tous les parcours professionnels/Cas par cas pour les parcours fondamentaux équivalent aux inscrits dans ces parcours 90% de satisfaction	Établissements	DAAS, CEPU	Rapport des établissements, Rapport DAAS, Enquête de satisfaction	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (En million fCFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Action 3.5. Revoir les dispositifs d'évaluation (évaluation continue, examen et reprogrammation)</b>						<b>77,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>77,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>155</b>
Activité 3.5.1. Former les enseignants sur les QCM automatisés	Nombre de formations Nombre d'enseignants formés Taux de participation des enseignants Qualité des QCM	2 formations par an 90 % des enseignants 80% de QCM de bonne qualité	Établissements	DAAS, CEPU	Rapport des établissements, Rapport DAAS, Rapport d'évaluation de la qualité des QCM	65			65			130
Activité 3.5.2. Former les services des examens sur les QCM automatisés	Nombre de formations Nombre d'agents formés Taux de participation des agents	2 formations par an 90 % des agents	Établissements	DAAS, CEPU	Rapport des établissements, Rapport DAAS,	2,5			2,5			5
Activité 3.5.3. Doter les établissements à grands effectifs des équipements et consommables nécessaires pour les QCM automatisés	Quantité d'équipement et de consommables	ND	Établissements	DAAS, PUL, AC, SFO, DGDU	Rapport des établissements, Rapport DAAS,	10			10			20

### 3.4. Axe 4 : Renforcement des capacités d'accueil des étudiants

Tableau 8 : Plan d'action de l'axe stratégique 4

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (en million de F CFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Axe 4 : Renforcement des capacités d'accueil et d'encadrement des étudiants</b>						<b>4725</b>	<b>5825</b>	<b>5675</b>	<b>2025</b>	<b>2025</b>	<b>1875</b>	<b>22150</b>
<b>Action 4.1. Construction et rénovation des amphithéâtres, salles de cours et bureaux pour les enseignants</b>						<b>1700</b>	<b>2700</b>	<b>2450</b>	<b>950</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>9800</b>
Activité 4.1.1. Rénovation et entretien régulier des amphithéâtres et salles existants	Nb amphi et salles Nombre de places assises	60% de l'immobilier 20000 places assises	Présidence (PRMP, SFO, AC)	DPP, DGDU, établissements	Rapports DPP et DGDU, Infrastructures	200	200	250	250	300	300	1500
Activité 4.1.2. Construction de nouveaux amphithéâtres et salles de cours adaptés	Nb amphi et salles Nombre de places assises	3 amphis + 2 salles ; 6 000 places assises	Présidence (PRMP, SFO, AC)	DPP, DGDU, établissements	Rapports DPP et DGDU, Infrastructures	1000	2000	2000	500	500	500	6500
Activité 4.1.3. Équipement en matériel informatique et audiovisuel des amphithéâtres et salles	Quantité des équipements	ND	DRSI	DAAS, BUL, établissements	Rapports DPP et DGDU, Infrastructures							0
Activité 4.1.4. Construction et équipement des bureaux pour les enseignants	Nombre de bureaux	200 bureaux	Présidence (PRMP, SFO, AC)	DPP, DGDU, établissements	Rapports DPP et DGDU, Infrastructures	500	500	200	200	200	200	1800
<b>Action 4.2. Construction et rénovation des laboratoires et espaces pédagogiques</b>						<b>550</b>	<b>550</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>3500</b>
Activité 4.2.1. Rénover et entretien régulier des laboratoires pédagogiques existants	Nombre de laboratoires Nombre de postes	Tous les labos existants Tous les postes	Présidence (PRMP, SFO, AC)	DPP, DGDU, établissements	Rapports DPP et DGDU, Infrastructures	100	100	150	150	150	150	800
Activité 4.2.2. Construire de nouveaux laboratoires pédagogiques	Nombre de laboratoires Nombre de postes	5 laboratoires ND	Présidence (PRMP, SFO, AC)	DPP, DGDU, établissements	Rapports DPP et DGDU, Infrastructures	300	300	400	400	200	200	1800
Activité 4.2.3. Renforcer des laboratoires pédagogiques en équipements appropriés	Quantité des équipements	ND	Présidence (PRMP, SFO, AC)	DAAS, BUL, établissements	Rapports DPP et DGDU, Infrastructures	100	100	100	100	100	100	600

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (en million de F CFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Activité 4.2.4. Recruter et formation du personnel technique de laboratoire	Nombre d'agents recrutés et formés	60	DRH, PUL	Établissements	Rapport DRH	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
Activité 4.2.5. Renforcer l'exploitation pédagogique des stations agronomiques et des conservatoires	Nombre de stations agronomiques Nombre de conservatoires	3 stations agronomiques 2 conservatoires (Jardin, musée)	Établissements, SRU	PUL,	Rapports établissements concernés	50	50	50	50	50	50	300
<b>Action 4.3. Renforcement des infrastructures numériques de l'UL</b>						<b>125</b>	<b>275</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>275</b>	<b>125</b>	<b>1050</b>
Activité 4.3.1. Opérationnalisation du studio de production des supports pédagogiques	Studio opérationnel Nombre de supports pédagogiques produits Taux de satisfaction	1 Équivalent au nombre d'UE 80 %	DAAS, CEPU, DRSI, Établissements, SRU, ED	INSE, DPP, DGDU,	Rapport DAAS, CEPU, Enquête de satisfaction	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
Activité 4.3.2. Accroissement de l'accès internet	Bande passante Nombre de points d'accès filaire et wifi Taux de satisfaction	Voir avec la DRSI	PUL, DRSI	DAAS, DBA, établissements	Rapport DRSI Enquête de satisfaction	25	25	25	25	25	25	150
Activité 4.3.3. Renforcement des capacités numériques	Quantité d'équipements acquis Capacité numérique des serveurs (mini data center)	ND Voir DRSI	PUL, DRSI	DAAS, DBA, DRI, DRH, établissements	Rapport DRSI Enquête de satisfaction	100	100	100	100	100	100	600
Activité 4.3.4. Construction et équipement des salles informatiques	Nombre de salles informatiques Taux d'utilisation des salles Taux de satisfaction	2 cyber-centres (1 au campus Sud et 1 au campus nord) 85 % 85%	PUL, DRSI	DAAS, DBA, DRI, établissements	Rapport DRSI Enquête de satisfaction		150			150		300

Axes stratégiques/ Actions/Activités	Indicateurs		Structures Responsables	Structures impliquées	Source de vérification	Coût d'exécution annuel (en million de F CFA)						Coût total estimatif
	Libellé	Cible				2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Action 4.4. Amélioration du cadre et des conditions de vie</b>						<b>2350</b>	<b>2300</b>	<b>2400</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>7800</b>
Activité 4.4.1. Construire des résidences universitaires	Nombre de lits Nombre d'étudiants logés	3000 nouveaux lits	PUL, COUL, DRH	DPP, DGDU, DBA, AC, SFO,	Rapport annuel COUL, DPP, DGDU	2000	2000	2000				6000
Activité 4.4.2. Renforcer les œuvres universitaires (restauration, transport, santé physique et mentale, crèche, centre commercial)	Nombre de plats servis Nombre de bus et de lignes Qualité et nombre du personnel soignant Nombre d'étudiants et de personnels soignés Nombre de places dans la crèche Nombre de services du Centre commercial	3 médecins généralistes, 6 infirmiers, 2 psychologues de la santé, 3 techniciens de laboratoire, 3 ambulanciers 50 places à la crèche Services offerts (librairie, pharmacie, poste, supermarket)	PUL, COUL, DRH	DPP, DGDU, DBA, AC, SFO,	Rapport annuel COUL Enquête de satisfaction	150	150	150	150	150	150	900
Activité 4.4.3. Améliorer la gestion de la sécurité des personnes et des biens	Nombre d'agents de la COPUL recrutés et formés Équipements de la COPUL Taux de satisfaction	Voir avec COPUL	PUL, COPUL	DRH, COUL	Rapport COPUL	PM	PM	PM	PM	PM	PM	0
Activité 4.4.4. Améliorer l'animation de la vie de campus et la vie étudiante	Nombre et qualité des infrastructures Nombre d'événements culturel, scientifique, sportif et associatif	1 salle de sport	COUL	PUL, AC, SFO, DPP, DGDU, DRI	Rapport COUL			150				150
Activité 4.4.5. Assurer l'assainissement et un aménagement durable de l'environnement	Nombre de blocs de toilettes Longueur des caniveaux Surface d'espaces verts Longueur des pistes	3 blocs de toilette 1 km de caniveaux 5 ha d'espaces verts 5 km de pistes	DGDU,	PUL, PRMP, DPP, AC, SFO	Rapport DGDU	200	150	100	100	100	100	750

### 3.5. Récapitulatif du coût estimé de la stratégie

Le tableau ci-dessous est une synthèse des coûts estimatifs de la stratégie pédagogique de l'Université de Lomé.

Tableau 9 : Récapitulatif des coûts

Axes stratégiques/Actions	Coût d'exécution annuel (En millions de F CFA)						Coût total estimatif
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Axe 1. Gouvernance et administration performante du système de formation</b>	<b>586,5</b>	<b>535</b>	<b>541,5</b>	<b>605</b>	<b>541,5</b>	<b>535</b>	<b>3344,5</b>
Action 1.1. Optimisation de l'allocation des ressources financières	22	7	7	22	7	7	72
Action 1.2. Renforcement du recrutement et de la formation du personnel	443	443	443	443	443	443	2658
Action 1.3. Assurance de la qualité et suivi des diplômés	71,5	40	41,5	95	41,5	40	329,5
Action 1.4. Attractivité, visibilité et internationalisation	25	22,5	25	22,5	25	22,5	142,5
Action 1.5. Renforcement des partenariats internationaux et de la mobilité académique	25	22,5	25	22,5	25	22,5	142,5
<b>Axe 2 : Restructuration / Professionnalisation de l'offre de formation</b>	<b>46,9</b>	<b>41,9</b>	<b>56,9</b>	<b>136,9</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>346,6</b>
Action 2.1. Restructurer l'offre de formation avec un accent sur la professionnalisation et l'aménagement des passerelles entre les parcours	0	0	0	100	0	0	100
Action 2.2. Renforcer le dispositif d'orientation pédagogique et professionnelle des étudiants	46,9	39,4	36,9	36,9	32	32	224,1
Action 2.3. Définir un mécanisme d'évaluation et de révision périodique des offres de formation	0	2,5	20	0	0	0	22,5
<b>Axe 3 : Renforcement des pratiques pédagogiques et d'apprentissage</b>	<b>213,5</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>178,5</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>536</b>
Action 3.1. Organisation régulière des formations (ateliers et à la carte) à la pédagogie universitaire	28	28	28	28	28	28	168
Action 3.2. Assurer la bonne qualité des contenus des enseignements sous la responsabilité des organes	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Action 3.3. Renforcer la digitalisation de la formation et la maîtrise de la technopédagogie par les acteurs	108	8	8	73	8	8	213
Action 3.4. Renforcer la maîtrise des stratégies d'apprentissage par les étudiants	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Action 3.5. Revoir les dispositifs d'évaluation (évaluation continue, examen et reprogrammation)	77,5	0	0	77,5	0	0	155
<b>Axe 4 : Renforcement des capacités d'accueil et d'encadrement des étudiants</b>	<b>4725</b>	<b>5825</b>	<b>5675</b>	<b>2025</b>	<b>2025</b>	<b>1875</b>	<b>22150</b>
Action 4.1. Construction et rénovation des amphithéâtres, salles de cours et bureaux pour les enseignants	1700	2700	2450	950	1000	1000	9800
Action 4.2. Construction et rénovation des laboratoires et espaces pédagogiques	550	550	700	700	500	500	3500
Action 4.3. Renforcement des infrastructures numériques de l'UL	125	275	125	125	275	125	1050
Action 4.4. Amélioration du cadre et des conditions de vie	2350	2300	2400	250	250	250	7800
<b>TOTAL</b>	<b>5571,9</b>	<b>6437,9</b>	<b>6309,4</b>	<b>2945,4</b>	<b>2634,5</b>	<b>2478</b>	<b>26377,1</b>

## 4. MÉCANISME DE MISE EN ŒUVRE

### 4.1. Acteurs et responsabilités

La mise en œuvre de la stratégie pédagogique de l'Université de Lomé nécessite une répartition claire des rôles et des responsabilités, structurée en deux niveaux : le niveau stratégique et le pilotage opérationnel. Cette structure permettra de garantir une coordination efficace et une gestion optimale des actions.

#### 4.1.1. Pilotage stratégique

Le pilotage stratégique de la stratégie pédagogique de l'Université de Lomé se situe à deux niveaux distincts pour assurer une supervision efficace et une mise en œuvre cohérente des actions planifiées. Le premier niveau est Comité de Pilotage de la Stratégie Pédagogique (CPSP), directement rattaché à la présidence de l'Université de Lomé. Les responsabilités du CPSP sont :

- ✓ Superviser l'ensemble de la mise en œuvre de la stratégie pédagogique ;
- ✓ Coordonner les actions entre les différentes structures responsables ;
- ✓ Évaluer les progrès et ajuster les actions si nécessaire.

#### Acteurs :

- Premier Vice-Président chargé des affaires académiques, de la recherche et de l'innovation ;
- Deuxième Vice-Président chargé de la vie universitaire ;
- Doyens et directeurs des écoles et facultés ;
- Représentants des étudiants et du personnel administratif et technique.

Le CPSP joue un rôle central en assurant la coordination globale et en garantissant que toutes les initiatives pédagogiques s'alignent avec les objectifs stratégiques de l'université. Ce comité de haut niveau assure également la liaison entre les différents établissements et veille à ce que les actions soient cohérentes et bien intégrées.

#### 4.1.2. Pilotage opérationnel

Le niveau opérationnel est assuré par les services techniques ou directions opérationnelles qui prennent en charge les aspects spécifiques de la mise en œuvre de la stratégie pédagogique sous la supervision du CPSP. Il s'agit de la DAAS, la DRH, la Cellule d'Assurance Qualité (CAQ) de la DPP, la DIRECOPS, la DRI, la DGDU, le COUL, etc. Elles ont pour responsabilités, en ce qui concerne le domaine de chacun, de :

- ✓ Assurer la mise en œuvre des actions liées à la gouvernance pédagogique et à l'administration ;
- ✓ Suivre l'optimisation de l'allocation des ressources financières et humaines ;
- ✓ Gérer le recrutement et la formation continue des enseignants et du personnel technique ;
- ✓ Développer des programmes de mentorat et de formation pour le personnel.
- ✓ Mettre en place et suivre les procédures d'assurance qualité ;
- ✓ Évaluer la qualité des enseignements et des programmes académiques ;
- ✓ Développer des partenariats internationaux et des programmes de mobilité académique ;
- ✓ Promouvoir l'Université de Lomé à l'international ;
- ✓ Superviser la rénovation et la construction des infrastructures universitaires ;
- ✓ Assurer l'entretien des laboratoires, des salles de classe et des équipements.

**Acteurs :**

- Directeur des Affaires Académiques et de la Scolarité ;
- Responsables des services de scolarité ;
- Directeur des Ressources Humaines ;
- Responsables de la formation du personnel ;
- Coordinateur de la Cellule d'Assurance Qualité ;
- Équipes d'évaluation interne et externe ;
- Directeur de la Coopération ;
- Responsables des échanges académiques et des partenariats ;
- Directeur de la gestion du domaine universitaire ;
- Responsables de la maintenance et des projets de construction.

Ces services techniques sont chargés de la mise en œuvre des actions spécifiques, de la gestion quotidienne des ressources et des processus, et de l'évaluation continue de la qualité. Elles rapportent régulièrement au CPSP, assurant ainsi une supervision efficace et une réactivité rapide aux besoins et aux défis émergents. Cette structure à deux niveaux garantit une gestion stratégique et opérationnelle harmonisée, favorisant ainsi la réalisation des objectifs pédagogiques de l'Université de Lomé.

Cette structure de pilotage stratégique et opérationnel repose sur une collaboration étroite entre tous les acteurs impliqués, avec une répartition claire des responsabilités pour garantir l'efficacité et la réussite de la stratégie pédagogique de l'Université de Lomé. Ces structures vont s'appuyer sur une multitude d'entités techniques et scientifiques (CSP, CEPU, DBA, DERSI, DCP, ED, SRU, CIP, COP, etc.) qui ont la charge de :

- ✓ Organiser des formations en pédagogie universitaire pour les enseignants et le personnel technique ;
- ✓ Développer et mettre en œuvre des initiatives de digitalisation de la formation ;
- ✓ Développer et appliquer les programmes académiques selon les standards de qualité ;
- ✓ Assurer le suivi et l'évaluation des enseignements au niveau facultaire et départemental ;
- ✓ Participer à l'évaluation et à l'amélioration des conditions de vie et d'étude sur le campus ;
- ✓ Contribuer aux initiatives de soutien et de tutorat pour les étudiants ;
- ✓

**Acteurs :**

- Directeur du Centre d'Innovation Pédagogique ;
- Formateurs en pédagogie universitaire et en technopédagogie ;
- Doyens et Vice-Doyens des Facultés et Écoles ;
- Chefs de Département ;
- Responsables des programmes académiques ;
- Représentants des associations étudiantes ;
- Syndicats du personnel administratif et technique ;
- Etc.

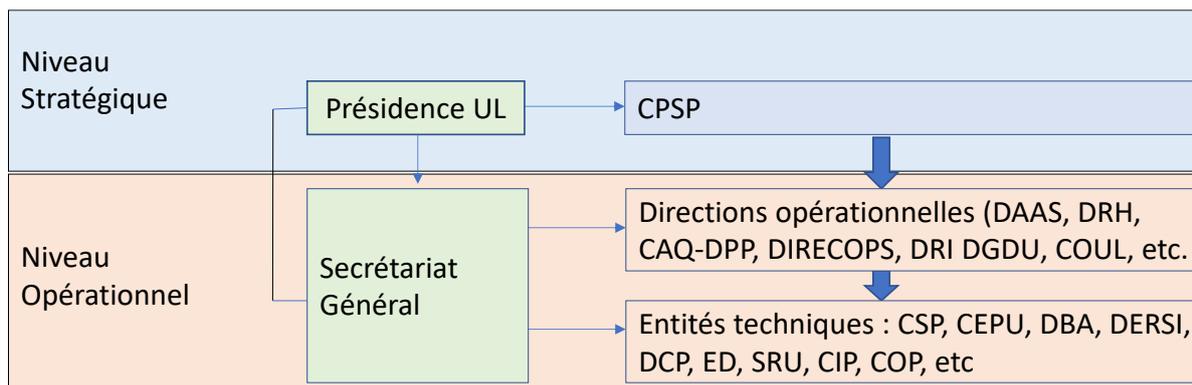


Figure 1 : Organigramme de mise en œuvre de la SPUL

#### 4.2. Stratégie de mobilisation des ressources

La stratégie de la pédagogie est un outil d'orientation et d'action dont la mise en œuvre nécessite la mobilisation des ressources aussi bien humaines, matérielles que financières.

Dans un premier temps, la mobilisation et la gestion adéquate des ressources humaines sont primordiales pour l'atteinte des objectifs fixés dans cette stratégie. Tous les acteurs surtout le personnel enseignant et administratif sont à mobiliser à travers des sensibilisations pour une forte adhésion à cette stratégie. L'évaluation des performances du personnel est à prendre en compte. Aussi le suivi et l'amélioration des compétences des différentes catégories de personnel de l'UL en lien avec la pédagogie sont à entreprendre. Par ailleurs le renforcement des capacités managériales des responsables à tous les niveaux aussi bien des services centraux que des établissements de l'Université, contribuera à améliorer les performances managériales des activités pédagogiques.

Dans un second le succès de cette stratégie est tributaire à la disponibilité de ressources matérielles et financières et à leur bonne gestion. En effet pour améliorer des prestations pédagogiques en vue de relever la qualité interne et externe de l'université de Lomé, des efforts sont nécessaires pour mobiliser les ressources financières et les matériels techniques indispensables, étant donné l'approche d'enseignement hybride qui induit des besoins en capacitation numérique. Au regard des nombreux et divers besoins, le financement public de l'Université de Lomé reste insuffisant. Réaliser ses nobles ambitions de modernisation de formation implique pour l'Université de Lomé, le déploiement des stratégies idoines de mobilisation de ressources notamment :

- **le plaidoyer auprès de l'État pour l'augmentation de la dotation de l'État surtout sur le BIE** : ces ressources en investissement serviront à faire face aux énormes besoins en infrastructures pédagogiques. À 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'État et solliciter le renforcement de son accompagnement de l'UL.
- **l'allocation idoine du financement public et le renforcement de la mobilisation des ressources propres** : la mise en place d'un mécanisme pérenne d'anticipation,

d'allocation et de contrôle du bon usage des ressources allouées peut générer des économies substantielles pour faire face aux besoins sans cesse croissants de l'université. Aussi, l'université doit mettre en valeur toutes les potentialités qu'offrent le domaine et les activités universitaires. À 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.

- **l'exploitation des niches de financement du monde socioéconomique** : il s'agit d'exploitation tout le potentiel de financement des activités académiques par le secteur privé et les partenaires financiers et techniques. 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. Des actions de lobbying à l'endroit des PTF et des opérateurs économiques sont à entreprendre. La dynamisation et l'opérationnalisation de la cellule « projets UL » sont des leviers à actionner pour assurer la veille et la captation des financements offerts par les institutions.

#### **4.3. Stratégie de communication**

La communication autour de la présente stratégie pédagogique de l'Université de Lomé se focalisera sur un objectif : faire connaître la stratégie à la présidence de l'université ; aux doyens et vices-doyens ; directeurs et directeurs adjoints ; enseignants chercheurs et personnels administratifs, techniques et de services ; aux étudiants ; aux partenaires de l'université. La dissémination de la stratégie permettra à tous ces groupes cibles d'adhérer à ses principes et objectifs et de contribuer à sa mise en œuvre.

Pour atteindre cet objectif spécifique, nous allons réaliser une plaquette ou un dépliant des points essentiels de la stratégie.

Le document complet sera imprimé et des exemplaires de la stratégie seront mis à la disposition des cibles identifiées. Le document imprimé sera présenté lors d'une réunion d'information. La rencontre sera l'occasion de donner les informations sur les axes et de dire comment les directions et établissements doivent partir du document de stratégie et élaborer les activités qu'elles auront à mettre en œuvre.

En plus de la plaquette, une vidéo sera réalisée. La diffusion de la vidéo de 3 à 6 minutes sur les réseaux sociaux va favoriser la connaissance sur le document stratégique, à l'endroit de toute

la communauté universitaire, mais aussi des partenaires. Enfin, le site web de l'Université de Lomé sera le cadre où les informations sur la stratégie seront disponibles. Les réseaux sociaux de l'Université seront aussi des espaces d'information et d'échanges sur la stratégie.

Une ou deux émissions à la radio et/ou à la télévision vont permettre de disséminer la stratégie et d'informer les parents d'étudiants, les étudiants et tous ceux qui sont intéressés par les études à l'Université de Lomé.

Dans les discours et autres prises de parole concernant l'Université, il faut que les responsables intègrent dans les éléments de langage qu'ils utilisent, les termes sur la présente stratégie. Cela aura pour résultats de faire plus connaître la stratégie et d'amener ceux et celles que ne la connaissent pas, à rechercher le document et à adhérer à sa mise en œuvre.

#### **4.4. Mécanismes de suivi-évaluation**

Pour effectuer un suivi et une évaluation efficaces de la stratégie de pédagogie universitaire, il est primordial d'adopter une approche structurée et participative. Cette approche permettra de recueillir des données à travers des outils variés tels que des questionnaires, des fiches d'évaluation des enseignants, et des entretiens avec les étudiants d'une part et les enseignants d'autres parts. Ainsi, cette approche de suivi-évaluation concerne sans exception :

- le Cabinet de la Présidence (1ère Vice-Présidence) ;
- les facultés, écoles et instituts, la DRSI, la Cellule technique de la CLMD.

La fréquence minimale du suivi de la stratégie est annuelle (avant la rentrée par exemple) pour permettre d'identifier les tendances, les succès et les domaines nécessitant des améliorations. Une évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre sera réalisée. La Commission chargée de la stratégie de pédagogie universitaire (COSPU) ou une structure permanente de l'université de Lomé (DAAS, l'INSE, CPU) s'assurera du bon fonctionnement de cette approche. Les ressources spécifiques requises seront affectées à ce processus.

Il est également important d'impliquer toutes les parties prenantes dans le processus, y compris les enseignants, les étudiants, afin d'obtenir une vision globale et équilibrée de l'impact de la stratégie de pédagogie. Utiliser les résultats pour ajuster les pratiques pédagogiques, renforcer les méthodes efficaces et remédier aux lacunes identifiées. Enfin, établir un cycle de rétroaction continue, en intégrant les leçons tirées de l'évaluation dans la planification future, afin d'assurer une amélioration constante de la qualité de l'enseignement.

#### **4.5. Risques et mitigation**

L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie pédagogique de l'Université de Lomé (SPUL) comportent divers risques qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs fixés. L'identification de ces risques et la mise en place de stratégies de mitigation pour les gérer efficacement permettent d'atteindre les résultats escomptés (Tableau 10).

Tableau 10 : Risques et mesures de mitigation

N°	Risque	Description	Mitigation
1	Manque de financement adéquat	Insuffisance des fonds nécessaires pour mettre en œuvre les actions prévues, limitant la capacité à atteindre les objectifs stratégiques et à maintenir la qualité des programmes éducatifs	<p>Diversification des sources de financement par des partenariats public-privé, des subventions et des donations</p> <p>Mise en place d'un système de financement participatif et de mécénat</p> <p>Optimisation de l'utilisation des ressources existantes pour maximiser leur impact</p> <p>Recherche de financements internationaux via des organisations et fondations</p> <p>Élaboration de projets spécifiques pour répondre à des appels à projets internationaux</p> <p>Exploitation des possibilités de microfinancements et crowdfunding</p>
2	Résistance au changement	Opposition des enseignants, du personnel administratif ou des étudiants aux nouvelles initiatives et réformes, ce qui peut ralentir ou empêcher la mise en œuvre des projets	<p>Communication claire et transparente sur les objectifs et les bénéfices des réformes</p> <p>Implication des parties prenantes dans le processus décisionnel et la mise en œuvre</p> <p>Organisation de sessions de formation et de sensibilisation pour faciliter l'adaptation aux nouvelles pratiques</p> <p>Création de comités de changement incluant toutes les parties prenantes</p> <hr/> <p>Établissement de "champions du changement" pour encourager l'adoption des nouvelles pratiques</p>
3	Insuffisance des capacités techniques	Manque de compétences et de connaissances nécessaires pour mettre en œuvre certaines actions, notamment en matière de digitalisation et de technopédagogie, pouvant compromettre l'efficacité des projets	<p>Organisation de formations régulières pour renforcer les compétences des enseignants et du personnel technique</p> <p>Recrutement de spécialistes et d'experts pour accompagner la mise en œuvre des actions</p> <p>Collaboration avec des institutions et des experts internationaux pour bénéficier de leur expertise</p> <p>Utilisation des Assistants pour monter les ressources pédagogiques</p> <p>Échanges de compétences et formations croisées avec d'autres universités</p>

		<p>Mise en place de programmes de certification en compétences numériques pour le personnel</p> <p>Utilisation de plateformes en ligne pour auto-formation et développement professionnel continu</p>
<p><b>4 Problèmes infrastructurels</b></p>	<p>-Infrastructures inadéquates ou obsolètes qui entravent la mise en œuvre des actions prévues, affectant la qualité de l'enseignement et l'expérience des étudiants</p> <p>-Croissance rapide du nombre d'étudiants pouvant dépasser la capacité des infrastructures existantes, affectant la qualité de l'enseignement et l'expérience des étudiants</p>	<p>Investissements prioritaires dans la rénovation et la construction des infrastructures nécessaires</p> <p>Planification et gestion rigoureuses des projets d'infrastructure pour éviter les retards et les dépassements de coûts</p> <p>Partenariats avec des entreprises et des organismes externes pour co-financer les projets d'infrastructure</p> <p>Développement de solutions d'enseignement à distance pour réduire la pression sur les infrastructures physiques</p> <p>Création d'espaces de co-working et d'études flexibles</p> <p>Utilisation de solutions modulaires pour des salles de classe temporaires.</p> <p>Partenariats avec des institutions locales pour utiliser leurs infrastructures en dehors des heures de pointe</p>
<p><b>5 Problèmes de coordination et de gestion</b></p>	<p>Manque de coordination entre les différentes parties prenantes et les structures responsables, entraînant des inefficacités, des doublons et des retards dans la mise en œuvre</p>	<p>Établissement de structures de gouvernance claires avec des rôles et responsabilités bien définis</p> <p>Utilisation d'outils de gestion de projet pour coordonner et suivre les actions</p> <p>Organisation de réunions régulières de suivi pour assurer une coordination efficace et une prise de décision rapide</p> <p>Développement de tableaux de bord de gestion de projets accessibles à tous les responsables</p> <p>Mise en place de plateformes de communication en ligne pour améliorer la coordination.</p> <p>Formation des gestionnaires de projets aux meilleures pratiques de gestion de projet et de coordination</p>
<p><b>6 Problèmes de qualité des</b></p>	<p>Faible qualité des contenus pédagogiques et des méthodes</p>	<p>Développement et application de standards de qualité pour les programmes académiques</p>

	<p>contenus pédagogiques</p> <p>d'enseignement pouvant compromettre l'efficacité de la formation et la satisfaction des étudiants</p>	<p>Évaluations régulières des contenus pédagogiques et des méthodes d'enseignement avec des feedbacks des étudiants et des enseignants</p> <p>Formation continue des enseignants en pédagogie universitaire et en développement de contenus pédagogiques</p> <p>Partenariats avec des institutions réputées pour l'amélioration des contenus</p> <p>Utilisation de technologies éducatives pour enrichir les contenus pédagogiques</p> <p>Intégration de feedback continu et d'ajustements rapides aux programmes</p>
<p>7 Faible engagement des partenaires externes</p>	<p>Difficulté à obtenir l'engagement et la collaboration des partenaires externes, y compris les institutions internationales et les bailleurs de fonds, limitant ainsi les ressources et le soutien disponibles</p>	<p>Développement de propositions de collaboration attractives en mettant en avant les bénéfices pour les partenaires</p> <p>Maintien de relations étroites et de communication régulière avec les partenaires pour assurer leur engagement continu</p> <p>Organisation d'événements et de rencontres pour renforcer les liens avec les partenaires et identifier de nouvelles opportunités de collaboration</p> <p>Création de rapports d'impact montrant les avantages et résultats obtenus grâce aux partenariats existants</p> <p>Établissement de contrats de partenariat avec des objectifs et bénéfices clairs et mesurables.</p>
<p>8 Problèmes de cybersécurité</p>	<p>Vulnérabilités et menaces informatiques pouvant compromettre la confidentialité des données, l'intégrité des systèmes et la continuité des activités pédagogiques</p>	<p>Mise en place de protocoles de sécurité robustes</p> <p>Formation du personnel sur les meilleures pratiques de cybersécurité</p> <p>Utilisation de technologies de protection et de sauvegarde des données</p> <p>Audits réguliers de sécurité informatique par des tiers</p> <p>Participation à des réseaux de cybersécurité pour partager des</p>

<p><b>9 Problèmes liés à la diversité et à l'inclusion</b></p>	<p>Manque de prise en compte des besoins des groupes diversifiés d'étudiants, pouvant entraîner des inégalités et affecter l'expérience et la performance de certains groupes</p>	<p>informations sur les menaces et les bonnes pratiques</p> <p>Mise en place de centres de réponse aux incidents de sécurité</p> <p>Développement de politiques inclusives pour accueillir tous les groupes</p> <p>Formation du personnel sur la diversité et l'inclusion</p> <p>Évaluation régulière des initiatives d'inclusion et ajustement en conséquence</p> <p>Création de comités de diversité et d'inclusion pour superviser les initiatives</p> <p>Mise en place de bourses et de programmes de soutien spécifiques pour les groupes sous-représentés</p> <p>Organisation d'événements et de forums sur la diversité pour sensibiliser et engager la communauté universitaire</p>
<p><b>10 Instabilité politique et sociale</b></p>	<p>Changements politiques ou tensions sociales pouvant perturber la mise en œuvre de la stratégie, entraînant des retards ou des interruptions des activités pédagogiques</p>	<p>Établissement de plans de contingence pour faire face aux interruptions</p> <p>Maintien de canaux de communication ouverts avec les autorités pour assurer la continuité des activités</p> <p>Création de partenariats stratégiques avec les autorités locales et nationales pour garantir un soutien continu</p>

## **Références bibliographiques**

MESR 2013 : Conseil présidentiel sur l'avenir de l'enseignement supérieur de la recherche au Togo.

Université de Lomé 2015 : Plan stratégique UL 2015-2020

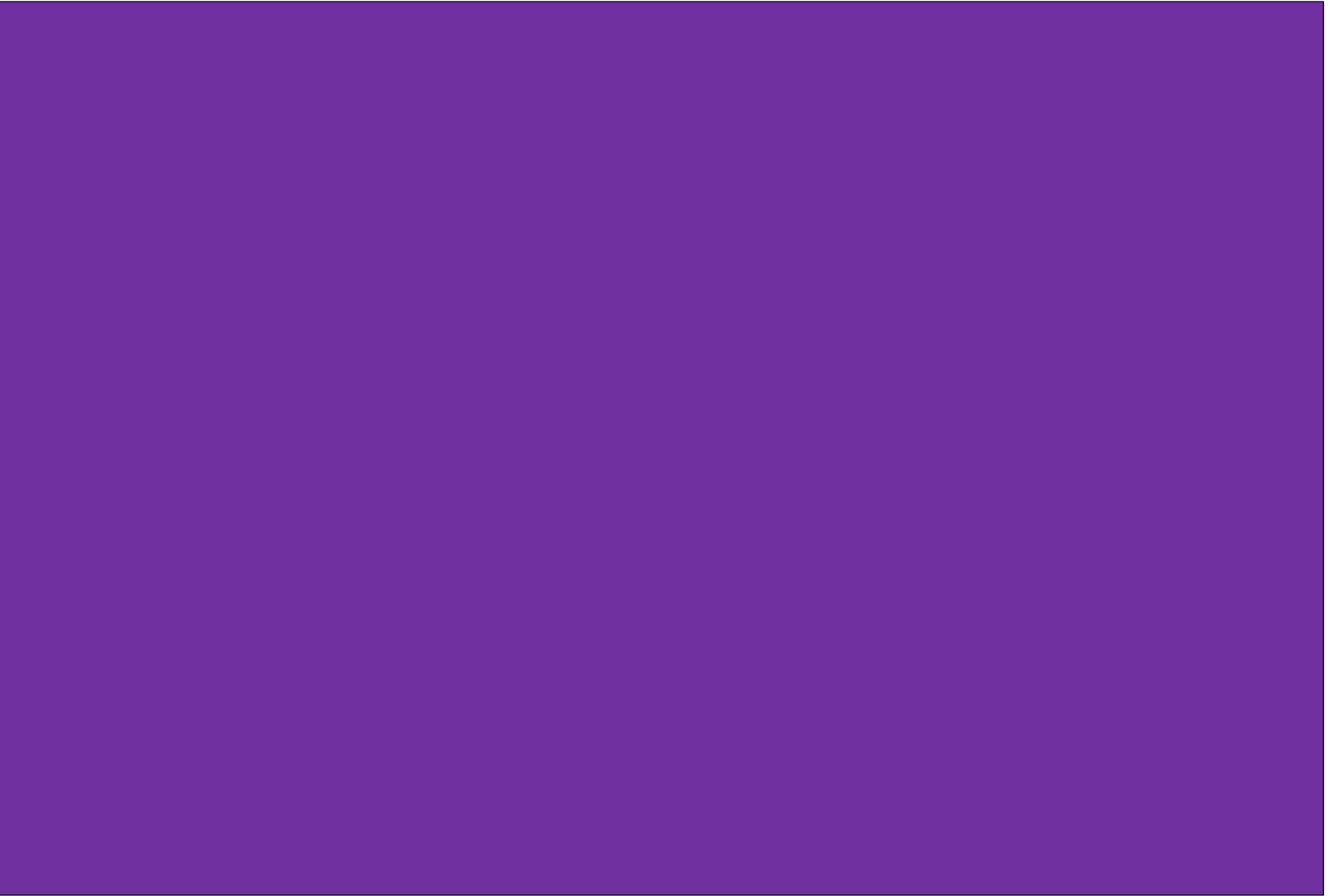
Université de Lomé 2017a : Plan directeur de développement UL 2017-2020

Université de Lomé 2017b : Audit pédagogique interne de la réforme LMD.

Université de Lomé, 2019 : Textes fondamentaux de l'Université de Lomé

République Togolaise, 2018. Plan national de développement 2018-2022.

Université de Lomé, 2021. Plan stratégique de développement 2021-2025.



République Togolaise  
Université de Lomé  
Juillet 2024