

## Sommaire

Sommaire .....	1
LISTE DES SIGLES .....	2
1. Contexte et Justification.....	3
2. Mot introductif du Recteur.....	4
3. Méthodologie d'élaboration.....	5
4. Diagnostic stratégique (SWOT et analyse PESTEL).....	6
5. Théorie du changement.....	7
6. Vision et valeurs.....	7
7. Présentation des 4 programmes stratégiques.....	9
8. Dispositif de mise en œuvre (DMO) DU PAQ 2025-2029.....	18
9. Plan de suivi-évaluation et gestion de la performance.....	20
10. Stratégie de mobilisation des ressources .....	21
11. Analyse des risques et mesures d'atténuation .....	23
12. Stratégie de communication du PAQ 2025-2029.....	27

## **LISTE DES SIGLES**

**AC** : Agent Comptable

**AQC** : Assurance Qualité, Transparence et Compétences

**CAMES** : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

**CPUAQ** : Centre de Pédagogie Universitaire et d'Assurance Qualité

**GPEEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**PAQ** : Programme d'action quadriennal

**PATS** : Personnel Administratif, Technique et de Service

**PIRD** : Projet Institutionnelle de Recherche et de Développement

**PPP** : Partenariat Public-Privé

**RAIE** : Réseau Alumni, Insertion et Emploi

**RH** : Ressources Humaines

**SDSI** : Schéma Directeur du Système d'Information

**SG** : Secrétaire Général

**SIGAN** : Stratégie Innovante de Gestion des Affaires académiques basée sur le numérique

**SMQ** : Système de Management de la Qualité

**SPP** : Service de la Planification et de la Prospective

**UAC** : Université d'Abomey-Calavi

**UFR** : Unité de Formation et de Recherche

**VR CIP** : Vice-Recteur chargé de la Coopération et de l'Insertion Professionnelle

**VRAA** : Vice-Recteur chargé des Affaires Académiques

**VRRU** : Vice-Recteur chargé de la Recherche Universitaire

## 1. Contexte et justification

L'Université d'Abomey-Calavi (UAC), première institution de l'enseignement supérieur au Bénin, est entrée, depuis octobre 2025, dans une nouvelle phase de gouvernance avec l'installation d'une nouvelle équipe rectorale porteuse d'une vision ambitieuse pour l'avenir. Le Programme d'Action Quadriennal (PAQ) 2025-2029 est la traduction stratégique de cette vision et le document de référence qui doit encadrer l'action de l'équipe dirigeante pour les quatre prochaines années.

Ce programme s'inscrit dans un double contexte : d'une part, la nécessité d'aligner l'UAC sur les objectifs de développement du Bénin, notamment ceux du Programme d'Action du Gouvernement (PAG 2021-2026) et du plan sectoriel de l'éducation post 2015 (2018-2030) qui mettent l'accent sur le renforcement du capital humain et la promotion d'une éducation de qualité. D'autre part, il répond à l'urgence de moderniser en profondeur l'institution pour lui permettre d'atteindre son objectif d'être une "université de référence internationale en matière de formation, de recherche, d'innovation et d'expertise adaptés aux besoins de développement durable".

L'élaboration de ce PAQ est justifiée par un diagnostic stratégique (SWOT) qui a mis en évidence plusieurs défis majeurs. Il est impératif de réduire le déséquilibre entre l'offre de formation et les besoins du marché de l'emploi en renforçant la professionnalisation et l'insertion socio-économique des diplômés. Par ailleurs, pour être véritablement compétitive, l'UAC doit davantage performer en améliorant particulièrement son cadre de gouvernance, nécessitant d'investir dans la modernisation, la digitalisation de ses outils administratifs, dans la formation académique et dans la recherche tout en cherchant à renforcer son attractivité à l'international par de nouvelles collaborations et le développement des capacités linguistiques de ses acteurs. Le document vise donc à mobiliser l'ensemble de la communauté universitaire autour de quatre axes stratégiques clairs afin de transformer les défis structurels en leviers de performance et d'excellence.

## 2. Mot introductif du Recteur

Chers membres de la communauté universitaire, chers partenaires,

L'Université d'Abomey-Calavi, l'un des piliers de l'enseignement supérieur au Bénin, se trouve à l'aube d'une nouvelle ère. Notre prise de fonction le 30 septembre 2025 ne marque pas seulement un changement d'équipe, mais le lancement d'une ambition collective et structurée pour transformer notre institution en un pôle d'excellence académique, de recherche et d'innovation ainsi qu'en un moteur de développement à l'horizon 2029.

Pour concrétiser cette ambition, nous avons l'honneur de vous présenter notre Programme d'Action Quadriennal 2025-2029 (PAQ). Ce document n'est pas une simple feuille de route ; il est le fruit d'une démarche participative, intégrant l'analyse rigoureuse de nos forces et faiblesses, la synthèse de cinq projets initiaux, et surtout, la prise en compte des préoccupations exprimées par l'ensemble du personnel lors de nos tournées d'échanges.

Le diagnostic lucide que nous avons posé met en lumière la nécessité d'agir avec détermination sur plusieurs fronts : (i) alléger nos lourdeurs administratives et moderniser notre gouvernance, (ii) combler l'écart entre la formation et le marché du travail par la professionnalisation des curricula et, (iii) renforcer le rayonnement de notre recherche au service du développement durable.

Notre vision d'impact est claire : **« En 2029, l'UAC se positionne comme un pôle d'excellence académique facilitant l'accès aux compétences, à l'esprit d'entrepreneuriat et d'innovation et un moteur de développement, reconnu à l'échelle régionale et internationale pour la qualité de sa formation, la pertinence de sa recherche et son rôle dans le développement du capital humain. Portée par l'innovation technologique et le numérique, et soutenue par une gouvernance moderne, elle incarne une référence en matière d'insertion professionnelle réussie de ses diplômés ».**

Pour y parvenir, nos actions se déploieront autour de quatre programmes stratégiques fondamentaux : la formation et la pédagogie numérique, la recherche scientifique et l'innovation, le rayonnement et la coopération au service de l'employabilité des étudiants, la gouvernance universitaire et la qualité. Chaque action sera guidée par nos valeurs cardinales : la probité, l'excellence et la rigueur, l'intégrité et la transparence, le professionnalisme, l'innovation par l'adoption de pratiques technologiques modernes et l'Esprit d'équipe.

Ce programme est une promesse de performance. Il nécessite l'adhésion totale et l'engagement de chaque enseignant, chercheur, personnel administratif et étudiant. C'est ensemble, en faisant preuve de responsabilité et de solidarité, que nous ferons de l'UAC la référence nationale, régionale et internationale que nous appelons de nos vœux.

Le chantier est immense, mais notre détermination est inébranlable.

Le Recteur,

Charlemagne Babatounde IGUE

### 3. Méthodologie d'élaboration

L'élaboration du Programme d'Action 2025–2029 s'est appuyée sur une **démarche méthodique participative** visant l'harmonisation de cinq projets initiaux des membres de l'équipe rectorale suivi de l'écoute des différents acteurs de la communauté universitaire à la suite d'une tournée d'échanges organisée par l'équipe rectorale.

Le processus s'est déroulé en plusieurs étapes clés :

**Collecte et cadrage** : analyse des cinq projets initiaux pour identifier les convergences et définir un cadre global d'orientation (2025–2029).

**Analyse comparative** : construction d'un tableau de synthèse croisé pour détecter les redondances et les complémentarités, assurant ainsi la convergence opérationnelle des initiatives.

**Cadre stratégique unifié** : formulation d'une vision unique et structuration des actions prioritaires autour de grands axes stratégiques transversaux.

**Plan d'action harmonisé** : élaboration d'une matrice consolidée pour chaque axe, définissant objectifs spécifiques, actions clés rationalisées, indicateurs, responsables.

**Pilotage et suivi-évaluation** : conception d'un mécanisme institutionnel de pilotage unique et d'un système de suivi-évaluation harmonisé.

**Validation et appropriation** : processus final de validation par les membres de l'équipe rectorale, assurant la cohérence et la présentation à la communauté universitaire pour l'appropriation et l'adhésion collective du programme harmonisé de l'équipe rectorale.

L'élaboration du Programme d'Action quadriennal 2025–2029 s'est également fondée sur l'identification des besoins et des difficultés exprimés par la communauté universitaire. À la suite de la tournée d'échanges menée par l'équipe rectorale auprès de l'ensemble des acteurs, toutes catégories confondues, une collecte des préoccupations a été réalisée, analysée et intégrée à la vision stratégique de la nouvelle équipe rectorale.

#### 4. Diagnostic stratégique (SWOT et analyse PESTEL)

FORCES	FAIBLESSES
Cadre structuré de la recherche : Restructuration des laboratoires (118 → 60), transformation des Écoles Doctorales, opérationnalisation du Collège des Écoles Doctorales, institutionnalisation des doctoriales, réduction du nombre d'encadrements.	Lourdeurs administratives et dans les processus décisionnels, gouvernance insuffisamment modernisée (héritage colonial), manque d'efficacité managériale, et faible coordination (y compris entre les acteurs de la recherche).
Résultats concrets : Obtention de brevets (14 en 2024).	Insuffisance/Vétusté des infrastructures (académiques, scientifiques, administratives, énergétiques) et Manque d'enseignants face à la massification.
Financement ciblé : Existence de Programmes de Fonds Compétitifs de Recherche (PFCR) orientés vers la valorisation socio-économique et la création de start-ups.	Faible adéquation formation / marché du travail ; Faible employabilité et fort taux de chômage des diplômés.
Partenariats Internationaux Établis (AUF, CAMES, RUFORUM, AUA, UE, Mastercard) facilitant la mobilité et la recherche collaborative.	Valorisation limitée : Manque de mécanismes efficaces pour la valorisation socio-économique des résultats de recherche.
Engagement politique : Politique incitative de renforcement des compétences et intégration locale/nationale (collectivités, organismes publics, entreprises).	Coopération non stratégique : Absence de stratégie de coopération structurée, et concentration des accords sur la Recherche (peu d'impact direct sur la Formation et l'Employabilité).
Référentiel et structures d'insertion : Existence d'un Référentiel 2022-2027 et de référents d'insertion dans 23 UFRs.	Réseau d'alumni quasi inexistant (manque de structures pour les mobiliser) et manque de suivi/évaluation des actions d'insertion.
OPPORTUNITÉS	MENACES
Évolution du Marché de l'Emploi (demande croissante en IA, énergies renouvelables, entrepreneuriat social).	Concurrence accrue des universités béninoises, africaines et internationales (plus attractives).
Financements & Mobilité : Croissance des programmes de financement et de mobilité (Erasmus+, Horizon Europe, Banque mondiale, AUF, CRDI).	Obsolescence des cursus : Risque si les cursus ne sont pas adaptés rapidement à l'évolution dynamique du marché de l'emploi.
Développement Durable : Demande croissante pour des Projets de Développement Durable (financements ONG et entreprises).	Contraintes financières (budget limité pour la pérennité des initiatives). Réduction de la contribution de l'Etat  Faible financement de la recherche  Procédures de gestion des finances publiques pas adaptées aux universités

FORCES	FAIBLESSES
Digitalisation : Opportunités de formation à distance et hybridation des cours.	Dépendance des Partenariats Internationaux pour la Recherche (fluctuations politiques/économiques) et des sujets de recherche ne prenant pas en compte les priorités nationales.
Coopération Sud-Sud : Nouvelle dynamique de coopération entre institutions africaines et latino-américaines.	Instabilité des Partenariats Public-Privé (changement des priorités des entreprises).

## 5. Théorie du changement

### Vision d'impact :

*L' UAC, une université d' excellence, d' innovation, compétitive et de gouvernance numérique au service du développement durable à l' horizon 2029.*

### Logique de changement :

Si l'UAC modernise ses formations, dynamise la recherche, renforce ses partenariats et professionnalise sa gouvernance, alors elle offrira une éducation de qualité, une recherche utile et une gestion exemplaire, contribuant ainsi à un système universitaire compétitif et durable.

### Chaîne d'intervention :

☞ **Intrants** : ressources humaines, financières, numériques et partenariales.

☞ **Activités** : réformer, digitaliser, équiper, former, coopérer.

☞ **Résultats** : offres professionnalisées, recherche valorisée, gouvernance efficace et transparente.

☞ **Impact** : excellence académique et contribution au développement durable.

**Hypothèses clés** : engagement institutionnel, financement adéquat, adhésion au changement.

## 6. Vision et valeurs

### 6.1- Vision

En arrimage avec la vision du plan sectoriel de l'enseignement supérieur et des visions des plans stratégiques du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) et de l'UAC en révision, la convergence thématique et structurelle de la vision de chacun des membres de l'équipe rectorale a permis de retenir la vision unique suivante pour l'Université d'Abomey-Calavi à l'horizon 2029 :

*L' UAC, une université d' excellence, d' innovation et de gouvernance numérique au service du développement durable à l' horizon 2029*

**« En 2029, l’UAC se positionne comme un pôle d’excellence académique facilitant l’accès aux compétences, à l’esprit d’entrepreneuriat et d’innovation et un moteur de développement, reconnu à l’échelle régionale et internationale pour la qualité de sa formation, la pertinence de sa recherche et son rôle dans le développement du capital humain. Portée par l’innovation technologique et le numérique, et soutenue par une gouvernance moderne, elle incarne une référence en matière d’insertion professionnelle réussie de ses diplômés ».**

## 6.2- Valeurs

L'Université d'Abomey-Calavi (UAC), dans sa quête d'excellence et de rayonnement, ancre son Programme d'action dans un ensemble de valeurs fondamentales qui guident l'attitude et les décisions de l'ensemble de sa communauté. Ces principes ne sont pas de simples déclarations, mais le socle éthique et opérationnel indispensable à la réussite de la transformation institutionnelle, garantissant une gestion saine, un apprentissage de qualité et un impact sociétal satisfaisant. Ces valeurs, qui définissent notre identité et nos engagements envers l'État, les usagers et nos partenaires, sont articulées autour des piliers suivants :

**Excellence, rigueur et efficacité** : engagement envers la qualité, la performance, l'assiduité, la ponctualité, la responsabilité et la recherche constante de l'amélioration continue dans les programmes, la gestion et le service.

**Intégrité et transparence** : gestion et pratiques fondées sur l'honnêteté, l'éthique, la prévention des conflits d'intérêts, la clarté et l'équité pour toutes les parties prenantes.

**Respect, probité et esprit d'équipe** : reconnaissance de la dignité de la personne, égalité des chances, respect des idées, responsabilité sociale et promotion de l'intérêt général et de la satisfaction des usagers. Agir en toute circonstance dans le seul intérêt de l'Institution. Être solidaire des décisions prises et répondre de ses actes, de ceux de l'équipe rectorale et de l'Université.

**Innovation et collaboration** : adoption de pratiques modernes et technologiques, travail en synergie avec toutes les parties prenantes pour atteindre les objectifs communs, et promotion de la transformation de l'apprentissage.



**Responsabilité sociale et environnementale** : engagement envers le développement durable, la préservation du patrimoine et le respect de l'environnement.

## 7. Présentation des 4 programmes stratégiques

Le coût estimatif du PAQ s'élève à **20.500.500.000 FCFA**. Ce montant n'inclut pas les dépenses de fonctionnement habituelles de l'UAC, qui demeurent à la charge du budget de l'institution sur la période.

## **Programme 1 : Formation, gouvernance académique et innovation numérique**

Le programme « Formation, gouvernance académique et innovation numérique » s'inscrit dans la vision d'une université performante, innovante et résolument tournée vers l'avenir. Il vise à faire de l'Université d'Abomey-Calavi un modèle de gouvernance académique intelligente, fondée sur la digitalisation, l'innovation technologique, la qualité des infrastructures et la modernisation des formations. À travers trois projets complémentaires, le programme ambitionne d'améliorer la performance institutionnelle, l'efficacité administrative, la qualité pédagogique et la pertinence des offres de formation afin de répondre aux défis émergents du 21<sup>e</sup> siècle. Le budget estimatif du Programme 3 s'élève à **8.170.500.000 FCFA**

### **P1.1 : Modernisation de la gouvernance académique par la mise en place d'une Stratégie Innovante de Gestion des Affaires Académiques basée sur le Numérique (SIGAN)**

**Objectif Principal :** renforcer l'efficacité, la transparence et la réactivité de la gouvernance académique à travers la digitalisation intégrée des processus de gestion des affaires académiques.

**Indicateurs d'impact :**

Taux d'actes académiques tracés électroniquement

Taux de satisfaction globale des étudiants et des enseignants

**Budget estimatif : 1 670 000 000 FCFA**

**Pilotage du projet :** VRAA (Responsable de la stratégie SIGAN)

## **P1.2 : Modernisation des infrastructures universitaires pour un environnement académique de qualité**

**Objectif Principal :** Créer un environnement académique moderne, sécurisé et connecté, favorisant l'excellence pédagogique, la recherche scientifique et le bien-être universitaire.

**Indicateurs d'impact :** Taux d'amélioration de la capacité d'accueil académique ;  
Taux d'intégration des équipements technologiques dans les infrastructures pédagogiques ;  
Réduction du taux d'abandon dans les filières des sciences Technologie ingénierie et mathématiques (STIM)

**Budget estimatif : 5.400.000.000 FCFA**

**Pilotage du projet :** Recteur et VR-AA

## **P1.3 : Renforcement et modernisation des offres de formation pour une université adaptée aux défis émergents**

**Objectif Principal :** Adapter et moderniser les offres de formation de l'UAC pour en faire un levier stratégique de compétitivité académique, d'innovation et de développement durable.

**Indicateurs d'impact :** Taux de programmes actualisés selon les besoins du marché et les priorités nationales ;  
Taux de satisfaction des usagers sur la qualité et la modernité des formations.

**Budget estimatif : 1 095 500 000 FCFA.**

**Pilotage du projet :** Vice-Rectorat aux Affaires Académiques (VRAA)

## **Programme 2 : Recherche et innovation**

Ce programme est axé sur la valorisation des résultats de la recherche, la sécurisation de son financement et la promotion de l'excellence scientifique. A travers cette dynamique, l'UAC se positionne comme un acteur clé de la co-construction des savoirs et de la recherche de solutions aux problèmes sociétaux, en promouvant une recherche transformative génératrice d'innovations et de modèles économiques durables, pour l'autonomie des laboratoires et l'employabilité des jeunes. Le budget estimatif du Programme 3 s'élève à **5.695.000.000 FCFA**.

### **P2.1 : Projet ValoriZ : Brevets, Start-ups et Transfert de Technologie**

**Objectif Principal :** Assurer l'impact socio-économique de la recherche innovation par la protection (brevets), la valorisation (transfert) et la commercialisation (start-ups) des innovations.

**Indicateurs d'impact :** Part des revenus générés annuellement par la commercialisation des brevets et technologies.

Nombre d'innovations passées au stade de prototypage et de mise à l'échelle

Progression du classement de l'UAC dans les classements internationaux axés sur l'innovation.

**Budget estimatif : 1 370 000 000 FCFA**

**Pilotage du projet :** Vice-Rectorat en charge de la Recherche Universitaire (VR RU) et Recteur

## **P2.2 : Projet FIN-Recherche et Modèles Économiques**

**Objectif Principal :** Garantir la compétitivité et l'autonomie financière des structures de recherche en sécurisant un budget dédié et en professionnalisant la mobilisation de ressources externes.

**Indicateurs d'impact :** Pourcentage d'autofinancement de la recherche  
(part des fonds extérieurs/propres dans le budget global de la recherche).

Montant total des financements externes mobilisés par chercheur

**Budget estimatif :** 805.000.000 FCFA

**Pilotage du projet :** Vice-Rectorat en charge de la Recherche Universitaire (VR RU), Conseil Scientifique et Recteur

## **P2.3 : Projet Laboratoires d'Excellence et Promotion Académique**

**Objectif Principal :** Faire évoluer les laboratoires vers des standards d'excellence (CAMES et international), en modernisant le plateau technique, la qualité des études doctorales et en garantissant la promotion des enseignants-chercheurs.

**Indicateurs d'impact :** Qualité des thèses de doctorat et le taux de succès global des enseignants-chercheurs et des chercheurs aux différents programmes du CAMES (concours d'Agrégation et CCI).

Suivi des études doctorales et augmentation du nombre d'Unités de Recherche/Laboratoires et centres de recherche reconnus "d'Excellence".

**Budget estimatif : 3.520.000.000 FCFA**

**Pilotage du projet :** Vice-Rectorat en charge de la Recherche Universitaire (VR RU), Conseil Scientifique et Recteur

## **Programme 3 : Rayonnement et coopération**

Ce programme vise l'accroissement de la visibilité institutionnelle à travers la diversification des opportunités de coopération, la gestion de l'employabilité et de l'insertion professionnelle des diplômés, ainsi que l'accroissement durable des ressources extrabudgétaires de l'UAC. La mise en œuvre de ce programme contribuera à positionner l'UAC comme un véritable moteur du développement national et international, offrant à son personnel et à ses usagers un cadre de travail exemplaire, propice à l'innovation, à l'excellence et au bien-être. Le budget estimatif du Programme 3 s'élève à **2.325.000.000 FCFA**.

### **P3.1 : Projet Diplomatie Académique et Cellules de Coopération**

**Objectif Principal :** Développer une coopération nationale et internationale structurée et offensive, et renforcer le rayonnement de l'UAC au plan national, régional et mondial.

**Indicateurs d'impact :** Augmentation de la part des étudiants étrangers dans l'effectif total de l'UAC.

Nombre de programmes de double diplomation, et projets de co-direction et de co-tutelle créés et actifs.

**Budget estimatif : 665.000 .000 FCFA**

**Pilotage du projet :** Vice-Rectorat en charge de la Coopération et de l'Insertion Professionnelle (VR-CIP)

### **P3.2 : Projet Réseau Alumni, Insertion et Emploi (RAIE)**

**Objectif Principal :** Structurer le suivi de l'insertion des diplômés, développer les opportunités d'emploi/d'entrepreneuriat et créer un réseau Alumni actif au service de l'UAC.

**Indicateurs d'impact :** Taux d'insertion professionnelle des diplômés de l'UAC.

Part des contributions financières/en nature du réseau Alumni à l'UAC  
(annuel).

**Budget estimatif : 1.030.000.000 FCFA**

**Pilotage du projet :** Vice-Rectorat en charge de la Coopération et de l'Insertion Professionnelle (VR CIP)

### **P3.3 : Projet Mobilisation des Ressources Extérieures (MRE)**

**Objectif Principal :** Accroître les ressources extrabudgétaires de l'UAC en professionnalisant la recherche de financements externes et en facilitant la gestion des projets à financement extérieur (PIRD).

**Indicateurs d'impact :** Taux de réussite des projets soumis à financement extérieur.

Part du budget annuel de l'UAC provenant de ressources extrabudgétaires (partenariats, mécénat, projets).

**Budget estimatif : 625 000 000 FCFA**

**Pilotage du projet :** Vice-Rectorat en charge de la Coopération et de l'Insertion Professionnelle (VR CIP)

## **Programme 4 : Gouvernance universitaire et qualité**

Ce programme est consacré à la modernisation de l'administration, à l'amélioration continue de la qualité des services et à la valorisation du patrimoine universitaire. A travers quatre projets structurants, ce programme vise à assurer une gouvernance efficace et transparente fondée sur l'efficacité administrative, la responsabilité et la redevabilité institutionnelle. Le budget estimatif du programme 4 s'élève à **4.325.000.000 FCFA**

#### **P4.1 : Projet e-Gouvernance et Efficacité Administrative**

**Objectif Principal :** Moderniser l'administration de l'UAC par la digitalisation des processus et la clarification des règles pour une efficacité et une transparence accrue.

**Budget estimatif :** 2 015 000 000 FCFA

**Indicateurs d'impact :** Taux de satisfaction du personnel (PATS et Enseignants) sur la fluidité et la rapidité des services administratifs (RH, Finances) ;  
Réduction du délai moyen de traitement des dossiers administratifs clés ;  
Taux d'intégration du genre et de l'inclusion à l'UAC

**Pilotage du projet :** Secrétariat Général (SG)

#### **P4.2 : Projet Compétences et Valorisation du Personnel (CVP)**

**Objectif Principal :** Professionnaliser la gestion des ressources humaines (RH) sur la base du mérite et de la compétence.

**Indicateurs d'impact :** Amélioration du positionnement de l'UAC dans les classements régionaux/internationaux liés à la qualité/gouvernance.

Taux de fidélisation du personnel

**Budget estimatif :** 310 000 000 FCFA



**Pilotage du projet :** Secrétariat Général (SG)

### **P4.3 : Projet Assurance Qualité, Contrôle et Audit Interne**

**Objectif Principal :** Mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) institutionnel. Aider à la prise de décisions éclairées,

Renforcer la stratégie, évaluer et améliorer la gouvernance et les contrôles internes

**Indicateurs d'impact :** Taux de couverture des processus par le SMQ

**Budget estimatif :** 405.000.000 FCFA

**Pilotage du projet :** Recteur

### **P4.4 : Projet Campus Vert, Patrimoine et Sécurité**

**Objectif Principal :** Valoriser et sécuriser le patrimoine universitaire, intégrer le développement durable (Université Verte) et mobiliser des ressources financières complémentaires (partenariats/incubation).

**Indicateurs d'impact :** Taux d'exécution du plan d'aménagement immobilier  
Pourcentage de la consommation électrique fournie par les énergies renouvelables

**Budget estimatif :** 1 015 000 000 FCFA

**Pilotage du projet :** Recteur

## P4.5 : Projet Renforcement de la performance institutionnelle et financière

**Objectif Principal :** Accroître durablement les performances institutionnelles et la redevabilité.

**Indicateurs d'impact :** Taux de réduction des réserves et anomalies identifiés lors des audits externes des états financiers

**Budget estimatif :** 570 000 000 FCFA

**Pilotage du projet :** AC

### 8. Dispositif de mise en œuvre (DMO) DU PAQ 2025-2029

Le DMO s'articule autour de trois niveaux d'intervention : le pilotage stratégique, la gestion opérationnelle et le support technique et de contrôle.

#### 1. NIVEAU 1 : LE PILOTAGE STRATÉGIQUE (LE CONSEIL DE GOUVERNANCE)

Ce niveau est responsable de la prise de décision finale, de l'allocation des ressources et de la résolution des conflits inter-orientations.

Instance	Composition	Rôle dans le PAQ	Fréquence
<b>Comité de Gouvernance du PAQ (CG-PAQ)</b>	Recteur (Président), Vice-Recteurs (VR AA, VR RU, VR CIP), Secrétaire Général (SG), Chef du SPP.	<b>Arbitrage et Alignement :</b> Définit l'orientation stratégique, valide les grandes réformes (SDSI, GPEEC, stratégie de Coopération), alloue le budget annuel et résout les blocages majeurs.	<b>Trimestrielle</b> (Réunion de reddition de comptes et d'allocation).
<b>Comité de Coordination des Orientations (CCO)</b>	Les Vice-Recteurs le SG et l'AC	Assure la cohérence et l'interdépendance entre les quatre programmes	<b>Mensuelle</b> (Suivi de l'avancement).

## 2. LA GESTION ET L'EXÉCUTION OPÉRATIONNELLE

### A. Le Responsable du Programme

Chaque Vice-Recteur ou le Secrétaire Général assume la Direction du Programme correspondant à son orientation, garantissant l'atteinte des objectifs de performance fixés pour les trois projets sous sa responsabilité. L'Agent comptable exerce une fonction transversale d'appui à l'ensemble des programmes. Les chefs de service du Rectorat mettent en œuvre des résultats et ou des activités spécifiques qui leur sont assignées et rendent compte régulièrement au responsable du programme.

Programme	Responsable
Orientation 1 : Gouvernance et Performance	Secrétaire Général (SG) /
Orientation 2 : Formation, Enseignement	Vice-Recteur aux Affaires Académiques (VRAA)
Orientation 3 : Recherche et Innovation	Vice-Recteur à la Recherche Universitaire (VR RU)
Orientation 4 : Coopération et Rayonnement	Vice-Recteur Coopération, Insertion (VR CIPIP)

### B. Les Entités Exécutantes (UFR)

Les Unités de Formation et de Recherche (UFR), les laboratoires et les Écoles Doctorales sont les principaux lieux d'exécution des projets. Ils sont tout autant redevables de l'atteinte des résultats.

## 3- OBLIGATIONS DE REDEVABILITÉ

La redevabilité s'effectue par un cycle court et constant d'exécution, de mesure et d'ajustement :

1. **Trimestriel (Tactique)** : Les Vice Rectorat / Secrétariat General (Responsables de Programme) les responsables d'UFR transmettent obligatoirement le rapport trimestriel de performance au Service de la Planification et du Suivi-évaluation du Rectorat. Le SPSE consolide les données, en produit un rapport de suivi sur la base du Tableau de Bord de Performance du PAQ et le présente au Comité de Gouvernance (CG-PAQ). Le CG-PAQ décide des ajustements budgétaires et des mesures correctives.

2. **Annuel (Stratégique)** : Le SPSE réalise un bilan Annuel du PAQ, intégrant les résultats des Audits de Qualité et les données du système de suivi d'insertion, pour ajuster le Chronogramme et les priorités de l'année suivante.
3. **Quadriennal (Impact)** : Le SPSE produit le rapport d'impact final basé sur les indicateurs quadriennaux, mesurant l'atteinte des objectifs de performance

Le Programme d'Action Quadriennal (PAQ 2025-2029) nécessite un dispositif de Suivi-Évaluation (DSE) qui respecte les standards de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et qui est intégré à la structure opérationnelle de l'Université.

## 9. Plan de suivi-évaluation et gestion de la performance

Le Plan de suivi-évaluation du PAQ 2025–2029 de l'UAC constitue un levier stratégique de gouvernance, de performance et de redevabilité. Il permet à l'UAC d'assurer un pilotage rigoureux des projets, de mesurer les résultats concrets, d'optimiser l'allocation des ressources et de renforcer son positionnement comme université d'excellence et d'innovation au service du développement durable.

Le suivi des activités prévues dans le cadre de la mise en œuvre de chaque projet se déroule à trois niveaux : le suivi mensuel est assuré par les chefs d'UFRS et les responsables de chaque projet (Vice-recteurs, SG) à travers des fiches d'activité renseignées par les services techniques ; le suivi trimestriel à travers la consolidation des données (Rapports d'activité trimestriel des services du Rectorat et des UFRS, les points d'exécution trimestriels du PTA et du Budget, etc.) par le Service de la Planification et de la Prospective ; le suivi annuel intègre les données consolidées des projets sur les quatre trimestres dont lieu à la rédaction d'un rapport d'activité annuel de l'UAC.

Les évaluations interviennent à deux (02) moments clés dans la mise œuvre du PAQ : (i) l'évaluation à mi-parcours en 2027 pour apprécier le niveau de mise en œuvre du PAQ et procéder aux ajustements nécessaires ; (ii) l'évaluation finale en 2029 pour évaluer les effets et la durabilité du PAQ. Toutefois, des évaluations thématiques ponctuelles sont nécessaires pour

approfondir certains domaines (formation, recherche, gouvernance, etc.) afin d’approfondir l’analyse et d’éclairer les décisions stratégiques.

Le dispositif de suivi-évaluation du PAQ 2025–2029 de l’UAC doit respecter quatre principes directeurs à savoir : la Participation qui nécessite une implication active de toutes les entités et acteurs concernés ; la Transparence à travers la diffusion régulière des résultats et des rapports ; l’Apprentissage qui intègre les leçons apprises dans la planification annuelle et la Redevabilité en passant par la présentation des performances aux organes de gouvernance et à la communauté universitaire. Ce dispositif de suivi-évaluation permettra à l’UAC de mesurer ses progrès, d’anticiper les risques et de consolider sa performance institutionnelle dans une dynamique de qualité, d’efficacité et de durabilité

## 10. Stratégie de mobilisation des ressources

La Stratégie de mobilisation de ressources vise à diversifier de manière proactive les sources de financement pour atteindre l'autonomie financière et opérationnelle requise par les objectifs d'excellence de l'UAC.

### PILIER 1 : GOUVERNANCE ET RENFORCEMENT DES FONDATIONS

L'efficacité de la mobilisation dépend de la crédibilité et de la capacité de gestion de l'UAC. Ce pilier consolide l'environnement de travail et de gestion.

Axe Stratégique	Modalités d'Exécution
<b>3.1. Professionnalisation des Ressources Humaines</b>	Recrutement de profils spécialisés (Spécialiste Chargé de l’ engagement communautaire et de mobilisation de ressources).  Formation continue obligatoire du personnel (enseignant et administratif) sur la gestion de projet, les outils numériques et les pratiques de bonne gouvernance.
<b>3.2. Transparence et Gestion des PIRD</b>	Mise en œuvre effective et systématique du document de dérogation spéciale PIRD (Manuel de Procédures) pour assurer la célérité et la sécurisation des financements externes.  Digitalisation des processus de gestion pour garantir la transparence et l'efficacité de la reddition de comptes.
<b>3.3. Qualité et Visibilité</b>	Amélioration du Système de Management de la Qualité (SMQ) pour renforcer la crédibilité de l'UAC auprès des bailleurs.

Axe Stratégique	Modalités d'Exécution
	Développement d'une stratégie de communication ciblée pour promouvoir les résultats de recherche et les succès institutionnels.

## PILIER 2 : MAÎTRISE ET DIVERSIFICATION DE L'AUTOFINANCEMENT

Ce pilier se concentre sur la rationalisation des dépenses et la génération de revenus internes, notamment par la valorisation des actifs académiques et immobiliers.

Axe Stratégique	Modalités d'Exécution
<b>1.1. Valorisation des compétences et services</b>	Développement massif de Formations Certifiantes et Courtes payantes (IA, Numérique, Énergies renouvelables) alignées sur les besoins du marché.  Commercialisation des services des laboratoires et centres de recherche, notamment via les plateaux techniques modernisés.
<b>1.2. Optimisation du patrimoine</b>	Création et opérationnalisation des Incubateurs de Production et de services (ferme universitaire, imprimerie, centres de service) pour générer des revenus récurrents.  Location du patrimoine immobilier (salles, amphithéâtres) et des équipements (salle de conférence) en dehors des heures académiques.
<b>1.3. Sécurisation de l'allocation Interne</b>	Institutionnalisation de l'objectif 5% : Inscrire dans le budget de fonctionnement la ligne budgétaire pour le financement de la Recherche et de la Coopération/Insertion Professionnelle.  Digitalisation complète des inscriptions et des frais académiques pour sécuriser les recettes propres.

## PILIER 3 : OFFENSIVE DE MOBILISATION EXTÉRIEURE

Ce pilier vise à doubler le montant des ressources extrabudgétaires mobilisées en professionnalisant l'approche de financement.

Axe Stratégique	Modalités d'Exécution
<b>2.1. Financement compétitif international</b>	Création et dotation de la Cellule d'Appui à la Soumission de Projets (avec un personnel dédié).  Organisation de formations intensives sur la rédaction de projets pour les enseignants-chercheurs.  Ciblage prioritaire des appels à projets dans les domaines d'excellence.

<b>2.2. Partenariats Public-Privé (PPP) Structurés</b>	<p>Mise en place d'un Cadre de Mécénat et de Dons structuré et défiscalisé pour encourager les entreprises.</p> <p>Organisation des "Journées de l'Innovation" (comme plateforme B2B pour la négociation de contrats de recherche appliquée et de cofinancement d'infrastructures (équipements de pointe, salles connectées).</p>
<b>2.3. Mobilisation du réseau alumni et Diaspora</b>	<p>Création du fonds de dotation UAC (Alumni) pour recevoir les dons et mécénats.</p> <p>Mobiliser activement la diaspora et les anciens étudiants pour le mentorat et le financement de projets spécifiques par le responsable de la mobilisation des ressources.</p>
<b>2.4. Diplomatie et coopération financière</b>	<p>Renforcement des accords de coopération bilatérale et multilatérale avec des partenaires stratégiques pour obtenir des financements ciblés sur la mobilité et les infrastructures.</p>

## 11. Analyse des risques et mesures d'atténuation

La cartographie des risques est un excellent outil pour suivre les domaines qui nécessiteront une attention et une supervision accrues pendant l'exécution du plan quadriennal.

Orientation	Risque Identifié	Impact (I)	Probabilité (P)	Niveau de Criticité	Stratégies de Mitigation Associées au Plan d'Action
<b>1. FORMATION, ENSEIGNEMENT ET AFFAIRES ACADÉMIQUES</b>					
	<b>R1.1 : Résistance au changement</b> (Enseignants et personnel face à l'intégration de l'IA, du numérique, et des nouveaux curricula professionnalisants).	Élevé	Élevé	<b>CRITIQUE</b>	<b>1.2.1</b> : Former les enseignants à l'utilisation des outils IA. <b>4.2.2</b> : Définir un plan de formation continue pour enseignants et PATS. <b>1.1.1</b> : Promouvoir l'innovation pédagogique (alternance).
	<b>R1.2 : Insuffisance des ressources financières</b> (Pour l'équipement lourd des	Élevé	Élevé	<b>CRITIQUE</b>	<b>3.2.2</b> : Mettre en place des partenariats public-privé structurés (accords de mécénat). <b>4.3.1</b> :

Orientation	Risque Identifié	Impact (I)	Probabilité (P)	Niveau de Criticité	Stratégies de Mitigation Associées au Plan d'Action
	laboratoires, l'achat de simulateurs et le soutien au projet « Un étudiant, un ordinateur »).				Développer des partenariats privés/diaspora et des incubateurs générateurs de revenus. <b>4.3.1</b> : Digitaliser entièrement les inscriptions (optimisation des recettes).
	<b>R1.3 : Obsolescence rapide du plateau technique</b> (Matériels et logiciels suite à la modernisation et l'intégration de l'IA).	Modéré	Élevé	<b>ÉLEVÉ</b>	<b>2.2.1</b> : Allouer un budget annuel dédié et mettre en place des fonds compétitifs pour l'entretien et la mise à jour. <b>4.3.2</b> : Élaborer un plan directeur de gestion des espaces (anticipation des besoins).
<b>2. RECHERCHE UNIVERSITAIRE ET INNOVATION</b>	<b>R2.1 : Faible autonomie financière des laboratoires</b> (Dépendance excessive au budget institutionnel pour la recherche).	Élevé	Élevé	<b>CRITIQUE</b>	<b>2.2.2</b> : Plaidoyer pour la centralisation des projets au Rectorat (gestion centralisée des financements). <b>2.2.2</b> : Organisation d'événements B2B chercheurs/opérateurs et négociation de contrats de financement. <b>2.2.1</b> : Prévoir des lignes budgétaires (5%) pour le financement des activités de recherche dans les outils de gestion des UFR/Laboratoires.
	<b>R2.2 : Faible taux de valorisation</b> (Non-publication des résultats dans des revues indexées, non-dépôt de brevets).	Modéré	Élevé	<b>ÉLEVÉ</b>	<b>2.4.1</b> : Favoriser la publication dans des revues indexées et déposer/protéger les brevets (paiement des annuités). <b>2.3.2</b> : Renforcer le dispositif d'accompagnement CAMES (agrégation, guide d'évaluation). <b>2.4.2</b> : Encourager la création de start-ups issues des brevets.



Orientation	Risque Identifié	Impact (I)	Probabilité (P)	Niveau de Criticité	Stratégies de Mitigation Associées au Plan d'Action
<b>3. COOPÉRATION, INSERTION PROFESSIONNELLE ET RAYONNEMENT</b>	<b>R3.1 : Échec dans la mobilisation de financements externes</b> (Compétences limitées en montage et soumission de projets compétitifs).	Élevé	Élevé	<b>CRITIQUE</b>	<b>3.2.1</b> : Organiser des formations pour renforcer les compétences en recherche de financements. <b>3.2.1</b> : Créer une cellule d'appui à la conception et à la soumission de projets. <b>3.2.2</b> : Finaliser et mettre en œuvre le document de dérogation spéciale pour la gestion des projets à financement extérieur (faciliter la gestion).
	<b>R3.2 : Partenariats non opérationnels</b> (Accords signés mais sans mise en œuvre effective de stages, double diplomation ou co-tutelles).	Modéré	Élevé	<b>ÉLEVÉ</b>	<b>3.1.1</b> : Définir une stratégie de coopération nationale et internationale structurée. <b>3.1.2</b> : Nouer des partenariats avec les ministères, ONG, entreprises (conventions de co-encadrement). <b>3.3.1</b> : Pérenniser le Salon de l'Emploi (favoriser les liens concrets avec le marché).
	<b>R3.3 : Atteinte à la réputation/image institutionnelle</b> (Faible visibilité ou mauvaise communication des réalisations).	Élevé	Modéré	<b>ÉLEVÉ</b>	<b>3.4.2</b> : Élaborer et mettre en œuvre une politique de communication ciblée pour valoriser les réalisations de l'UAC. <b>3.4.2</b> : Participer à des événements académiques et professionnels (réseaux d'universités).
<b>4. GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE ET PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE</b>	<b>R4.1 : Défaillance du système d'information</b> (cyberattaques, pannes du SI, ou lenteur due à une mauvaise gouvernance numérique).	Élevé	Modéré	<b>ÉLEVÉ</b>	<b>4.4.1</b> : Élaborer un schéma directeur du système d'information et organiser la gouvernance numérique. <b>4.4.1</b> : Mettre en place un Centre des Systèmes d'Information (CSI). <b>4.3.2</b> : Renforcer la sécurité (vidéosurveillance) et le patrimoine (physique et numérique).
	<b>R4.2 : Lenteurs administratives persistantes</b> (Résistance culturelle à	Élevé	Élevé	<b>CRITIQUE</b>	<b>4.4.2</b> : Déployer la dématérialisation des procédures administratives (e-

Orientation	Risque Identifié	Impact (I)	Probabilité (P)	Niveau de Criticité	Stratégies de Mitigation Associées au Plan d'Action
	la dématérialisation et à la transversalité).				administration). <b>4.1.2</b> : Clarifier et uniformiser les règles et processus décisionnels (fiches de procédures). <b>4.1.3</b> : Appliquer le principe de subsidiarité (délégations de pouvoir, décisions aux entités).
	<b>R4.3 : Baisse de motivation du personnel (PAT)</b> (Impactant la qualité des services malgré la modernisation).	Modéré	Élevé	<b>ÉLEVÉ</b>	<b>4.2.1</b> : Instaurer un système de primes au mérite pour le PATS et organiser une « Journée de la gouvernance ». <b>4.2.2</b> : Mettre en place une GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et développer des dispositifs de reconnaissance.

Cette cartographie révèle que les risques les plus critiques sont principalement liés à la mobilisation et à la sécurisation des ressources (financières et humaines) ainsi qu'à la résistance au changement au niveau de la gouvernance et de l'enseignement.

## 12. Stratégie de communication du PAQ 2025-2029

Le pilotage de cette stratégie relève du **Vice-Rectorat chargé de la Coopération et de l'Insertion Professionnelle (VR CIP)**, en lien étroit avec le **Secrétaire Général (SG)** pour la communication interne et le **Comité de Gouvernance du PAQ (CG-PAQ)**.

### 1. OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA COMMUNICATION

La communication du PAQ poursuivra trois objectifs principaux :

Objectif	Cible Prioritaire
Gérer le changement et Mobiliser l'Interne	Étudiants, Enseignants, PATS
Accroître le rayonnement et la Compétitivité	Partenaires Académiques, Gouvernement, PTF
Mobiliser les ressources et l'Insertion	Secteur Privé, Alumni, Diaspora

### 2. SEGMENTATION DES PUBLICS CIBLES ET MESSAGES CLÉS

Public Cible	Intérêt Principal	Message Clé du PAQ
--------------	-------------------	--------------------

<b>Interne (Enseignants, PATS)</b>	Conditions de travail, Carrière, Reconnaissance.	<b>"La Performance récompensée"</b> : le numérique et la qualité simplifient vos tâches et le système de mérite (GPEEC) valorise vos efforts.
<b>Étudiants</b>	Qualité de l'enseignement, Insertion, Cadre de vie.	<b>"Un Diplôme, un Avenir"</b> : SIGAN modernise votre formation ; les certifications et la plateforme Alumni garantissent l'employabilité.
<b>Gouvernement / Tutelle</b>	Redevabilité, Efficacité, Impact National.	<b>"L'UAC, moteur de développement"</b> : Des indicateurs de performance (DSE) transparents et des projets alignés sur les priorités nationales (Numérique, Énergie).
<b>Secteur Privé (Patronat)</b>	Compétences, Innovation, Retour sur Investissement.	<b>"Partenariat Gagnant-Gagnant"</b> : Investissez dans la recherche et les laboratoires pour accéder à des talents certifiés et à des solutions technologiques.
<b>Alumni / Diaspora</b>	Fierté, Impact, Philanthropie.	<b>"Votre succès finance l'excellence"</b> : Contribuez au fonds de dotation pour le projet "1 étudiant, 1 ordinateur" et soutenez la prochaine génération.
<b>Partenaires Internationaux (PTF)</b>	Bonne Gouvernance, Durabilité, Absorption de Fonds.	<b>"Garantie de l'efficacité"</b> : Notre Manuel PIRD et notre SMQ assurent une gestion transparente et rapide des financements externes.

### 3. CANAUX, OUTILS ET CADENCE DE COMMUNICATION

La stratégie doit privilégier les outils digitaux pour incarner la transformation numérique de l'UAC.

#### A. Canaux Numériques (Priorité)

Outil	Objectif Principal	Fréquence
<b>Portail du PAQ (Site Web institutionnel)</b>	<b>Transparence et redevabilité</b> : Publication des indicateurs (DSE), du Chronogramme révisé, des rapports annuels et des success stories.	Mise à jour permanente.
<b>Réseaux Sociaux (LinkedIn, Facebook)</b>	<b>Rayonnement et mobilisation</b> : Promotion des brevets, du <b>Mois du Patronat</b> et des appels à projets (P4.3).	Quotidienne/Hebdomadaire.
<b>Newsletter interne (e-mail)</b>	<b>Gestion du changement</b> : Communication obligatoire sur les nouveautés e-gouvernance et les formations.	Bimensuelle.

#### B. Canaux Événementiels et Traditionnels

Action	Public Cible	Projet(s) Associé(s)
<b>Cérémonie de Lancement Officiel du PAQ</b>	Toute la communauté universitaire	Positionnement stratégique et obtention de l'adhésion initiale.
<b>Journées Portes Ouvertes / Semaine de l'Innovation</b>	Secteur Privé	Vitrine des laboratoires, des start-ups et des besoins d'investissement
<b>Émissions de Radio/TV Universitaire</b>	Étudiants / Communauté locale	Explication des réformes (Curricula) et (SIGAN) par les VR et les UFR.
<b>Panneaux d’Affichage Numériques</b>	Interne / Campus	Rappel constant des <b>KPIs clés</b> et des directives de qualité.

## 4. GOUVERNANCE ET FINANCEMENT DE LA COMMUNICATION

### A. Gouvernance de la Communication

- **Cellule de Communication (Dirigée par VR CIP)** : Responsable de l'exécution, de la production de contenu et de la gestion de la marque.
- **Porte-Paroles** : Le Recteur et le VR CIPIIP sont les porte-parole stratégiques. Les autres VR communiquent sur les aspects techniques de leurs programmes.
- **Validation des Messages** : Tous les messages institutionnels majeurs doivent être validés par le CG-PAQ pour assurer l'alignement stratégique et éviter la cacophonie.

### B. Intégration budgétaire

La communication n'est pas un coût, mais un investissement stratégique :

- **Budget Dedicacé** : une ligne budgétaire claire et suffisante doit être allouée à la communication et aux relations publiques dans le budget annuel de l'UAC, tirée notamment du budget de la coopération.
- **Mobilisation Externe** : les campagnes de communication pour le **fonds de dotation Alumni** et les **PPP d'infrastructure** peuvent permettre de disposer de ressources pour financer ces mêmes actions.

