Evaluation finale du Programme de Coopération Universitaire Institutionnelle – CUI à l'UCB - Université Catholique de Bukavu, RDC
Rapport final

vliruos
SHARING MINDS, CHANGING LIVES

Juin 2021

Pierre Grega (DRIS, Belgique), Anicet Mayira (GAAD, Kinshasa, RDC) et Prof. Gilbert Hatungumukama (UB, Bujumbura, Burundi)

Table des matières

ACRONYMES 5

PREFACE 7

RESUME EXECUTIF 8

1. Introduction 15

1.1. Considérations générales 15

1.1.1. En quoi consiste un programme CUI ? 15

1.1.2. Le programme de CUI à l'UCB 16

1.1.3. Termes de référence de l'évaluation 19

1.2. Contexte 21

1.3. Méthodologie et processus d'évaluation 25

1.4. Structure du rapport d'évaluation 29

2. Constats généraux de l'évaluation 30

2.1. Effet des projets sur l'UCB en tant qu'institution 30

2.1.1. Pertinence dans le contexte de la RDC 30

2.1.2. Synergie avec les autres programmes/projets 31

2.1.3. La synergie entre les différents projets du programme 32

2.1.4. Gestion du CUI dans son ensemble 33

2.1.5. Les résultats au niveau institutionnel 34

2.1.6. Effets du programme au regard des indicateurs prédéfinis 34

2.1.7. Impact institutionnel plus général 35

2.1.8. Durabilité des résultats institutionnels 36

2.2. Pertinence et synergie 37

2.3. Efficacité 42

2.4. Efficience 47

2.5. Durabilité 50

2.6. Indice d'impact 53

3. Evaluations par projet 56

3.1. Projet 1 - Gestion des ressources au Kivu dans le cadre de la reconstruction post-conflits : volet agronomique *56*
3.1.1. Introduction 56
3.1.2. Constats et conclusion de l'évaluation pour le projet 1 57

3.2. Projet 2 – Centre d'expertise en gestion minière (CEGEMI) *65*
3.2.1. Introduction 65
3.2.2. Constats et conclusions de l'évaluation pour le projet 2 65

3.3. Projet 3 – Spécialisation en médecine d'un corps médical dans les problèmes de la santé dans des situations de conflit *79*
3.3.1. Introduction 79
3.3.2. Constats et conclusions de l'évaluation pour le projet 3 79

3.4. Projet 4 - Renforcement institutionnel à l'UCB *90*
3.4.1. Introduction 90
3.4.2. Constats et conclusions de l'évaluation pour le projet 4 90

4. Conclusions et recommandations 97

4.1. Leçons apprises de l'effet des projets sur l'institution UCB *97*

4.2. Conclusions par rapport aux critères d'évaluation *98*
4.2.1. Pertinence et synergie 98
4.2.2. Efficacité 99
4.2.3. Efficience 100
4.2.4. Durabilité 101
4.2.5. Indice d'impact 102

5. ANNEXES 104

5.1. Annexe 1: Termes de référence - disponibles sur demande auprès du VLIR-UOS *104*

5.2. Annexe 2: Cadre d'évaluation *105*

Questions d'évaluation au niveau programme *106*

Questions d'évaluation au niveau de chaque projet *108*

5.3. Annexe 3 : Ligne du temps *114*

5.4. Annexe 4 : Programme de la mission et liste des personnes interviewées *115*

5.5. Annexe 5 : Liste des documents du programme consultés *118*

Tableau 1 : Composition du programme CUI – UCB *page 17*

Tableau 2 : Aperçu des autres interventions VLIR-UOS et coopération universitaire belge en cours à l'UCB *page 19*

Tableau 3 : Dépenses publiques en matière d'enseignement supérieur *page 23*

Tableau 4 : Vue d'ensemble des questions d'évaluation au niveau du programme et des projets liées aux cinq critères d'évaluation de l'OCDE / CAD *page 26*

Tableau 5 : Aperçu des scores d'évaluation du programme global : effet des projets sur l'institution UCB *page 30*

Tableau 6 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère de pertinence *page 37*

Tableau 7 : Aperçu des principaux gains pour chacun des projets *page 39*

Tableau 8 : Evolution du personnel académique permanent possédant un doctorat. *page 41*

Tableau 9 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère d'efficacité *page 42*

Tableau 10 : Contribution au renforcement des capacités scientifiques et académique *page 44*

Tableau 11 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère d'efficience *page 47*

Tableau 12 : Aperçu du taux d'exécution budgétaire du programme et des projets *page 48*

Tableau 13 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère de durabilité *page 50*

Tableau 14 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère d'indice d'impact *page 53*

Tableau 15 : Synthèse des recommandations de l'évaluation du programme CUI UCB *page 102*

Schéma 1 -Théorie du changement des programmes CUI *page 16*

ACRONYMES

ACAI	African Cassava Agronomy Initiative
ACC	Analyse contextuelle commune
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
ARES	Académie de recherche et d'enseignement supérieur
BFR	Besoins en fonds de roulement
BM	Banque Mondiale
BMGF	Bill and Melinda Gates Foundation
CAD	Comité d'aide au développement
CEGEC	Centre d'Etude et de Formation pour la Gestion et la Prévention des Conflits
CEGEMI	Centre d'expertise en gestion minière
CERDHO	Centre de recherche en droit de l'homme et droit humanitaire international
CIALCA	Consortium for Improving Agriculture-based Livelihoods in Central Africa
CSC	Cadre stratégique commun
CUI	Coopération universitaire institutionnelle
DEA	Diplôme d'études approfondies
DIOBASS	Plateforme pour la recherche paysanne et le renforcement des dynamiques locales
DSCRP	Document de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté
EPRM	European Partnership for Responsable Minerals
FAO	Food and Agriculture Organisation
FEC	Fédération des entreprises du Congo
GIFS	Gestion intégrée de la fertilité des sols
GIP	Gestion intégrée des parasites
GIZ	Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
HPGRB	Hôpital provincial général de référence de Bukavu
IITA	Institut international d'agriculture tropicale
INERA	Institut national d'études et de recherches agronomiques
IOB	Institute of Development Policy
IPAPEL	Inspection provinciale de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage
IPIS	International Peace Information Service
IRSNB	Institut royal des sciences naturelles de Belgique
ISDR	Institut supérieur de développement rural
KUL	Katholieke Universiteit van Leuven
LEAD	Laboratoire d'économie appliquée au développement
MLC	Mouvement de libération du Congo
MRAC	Musée Royal d'Afrique centrale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
OP	Organisation paysanne

P	Projet
PAP	Plan d'action prioritaire
PAX	Pax Christi, ONG belge
PIC	Programme indicatif de coopération
PNSD	Plan national stratégique de développement
RCD	Rassemblement congolais pour la démocratie
RDC	République démocratique du Congo
RIPSEC	Renforcement institutionnel des politiques de santé basée sur l'évidence en RDC
RNAFEM	Réseau national des femmes dans les mines
SENASEM	Service national de semences
SNV	Service national de vulgarisation
TdC	Théorie du changement
TdR	Termes de référence
UA	Université d'Antwerpen
UB	Université du Burundi
UCB	Université catholique de Bukavu
UCL	Université catholique de Louvain (Louvain-la-Neuve)
UDB	Université de Bukavu
UG	Université de Gent
UH	Université de Hasselt
ULG	Université de Liège
UNH	Université nouvel horizon
UNIKIN	Université de Kinshasa
UNIKIS	Université de Kisangani
UNILU	Université de Lubumbashi
UOS	Universitaire ontwikkelingssamenwerking
USOS	Universitaire stichting voor ontwikkelingssamenwerking
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad
ZEA	Zone d'exploitation artisanale

PREFACE

L'évaluation du programme CUI UCB a été réalisée à la demande du VLIR-UOS par le bureau ACE Europe qui a constitué une équipe de trois évaluateurs : deux d'entre eux sont intervenus prioritairement en RDC alors que le troisième était chargé essentiellement de la récolte de données en Flandre et de la coordination du rapport. Cette évaluation n'aurait pas pu avoir lieu sans la contribution de nombreuses personnes. En premier lieu, nous tenons à remercier les coordinateurs et gestionnaires Sud et Nord du programme pour leur soutien logistique lors de l'organisation de la mission de terrain et lors de la mise en contact avec les parties prenantes. Nous tenons à remercier aussi toutes les personnes rencontrées pour leur disponibilité à répondre à nos sollicitations et questions. Enfin nous remercions également les membres de l'équipe du VLIR-UOS pour la mise à disposition de la documentation très complète et les réponses apportées à nos sollicitations.

Les opinions exprimées dans ce rapport représentent les points de vue des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la position du VLIR-UOS.

Pierre Grega (DRIS, Belgique), Anicet Mayira (GAAD, Kinshasa, RDC) et Prof. Gilbert Hatungumukama (UB, Bujumbura, Burundi), Juin 2021.

RESUME EXECUTIF

.

Le programme de coopération universitaire institutionnelle (CUI) avec l'UCB s'est déroulé sur la période allant de 2010 à 2021 comprenant trois phases de mise en œuvre. La présente évaluation finale est effectuée à la fin de la troisième et dernière phase du programme, avant la mise en œuvre de la phase de sortie.

Ce programme est réalisé dans le cadre d'un partenariat entre trois universités flamandes (KULeuven, Universiteit Gent et Universiteit Antwerpen - IOB) auxquelles se sont associées deux institutions universitaires européennes (UCLouvain et ISS- Erasmus Rotterdam) avec l'UCB et en particulier ses facultés d'agronomie, de droit et d'économie et gestion.

Le programme CUI vise à faire de l'UCB une institution de référence dans la gestion des problèmes aggravés ou occasionnés par la situation de post-conflit.

Il se compose de 4 projets : i) gestion des ressources au Kivu – volet agronomique ; ii) développement du centre d'expertise en gestion minière ; iii) spécialisation d'un corps médical dans les problèmes de la santé dans des situations de conflit ; renforcement Institutionnel. Ces quatre projets doivent contribuer à l'atteinte de deux objectifs généraux plus larges :

- faire de l'UCB une institution de référence et d'excellence dans la gestion des problèmes occasionnés ou aggravés par la situation de post-conflit ;
- fournir à la population du Sud-Kivu les bases pour développer des secteurs stratégiques de son économie (productivité agricole, production minière) et pour améliorer l'état de santé de la population en période post conflit.

Le budget prévisionnel de ce programme s'élevait durant la Phase 3 à 350.000 € annuellement avec un montant moins élevé (250.000 €) en dernière année. Ce budget prévoyait de consacrer entre 23 et 24% du montant total respectivement aux projets P1, P2 et P3, 4 % au projet P4 et le solde (26%) était à consacrer au fonctionnement de la cellule de gestion du programme.

Le déroulement du programme CUI UCB a traversé une période fortement troublée et chaotique en RDC. Démarrant au moment où le président Joseph Kabila entamait son second mandat, le climat politique s'est rapidement dégradé avec notamment : un processus de réélection des parlements provinciaux interrompu, des élections locales non organisées, une spéculation autour d'une réforme constitutionnelle permettant la levée de la limite à un maximum de deux mandats présidentiels successifs, le report de l'élection présidentielle en 2017, des élections présidentielle et parlementaire de décembre 2018 aux résultats très contestés, etc. Par ailleurs, plus particulièrement au niveau de la province du Sud Kivu, la situation sécuritaire est restée très précaire durant cette décennie : attaques de groupes armés d'auto-défense Maï MaÏ et Banyamulenge, actes d'indiscipline des forces armées, pillages, violences sexuelles, déplacement de population, etc.

Cette évaluation a été réalisée par une équipe composée de trois évaluateurs. Les contraintes liées à la pandémie de la COVID-19 n'ont pas permis au consultant belge de se rendre sur place : il a donc été décidé d'inclure dans l'équipe d'évaluation deux consultants locaux, l'un avec un profil plus axé sur

l'évaluation et l'autre ayant une expertise plus académique. Ceci afin de garder un double regard sur le programme au moment de la mission de terrain.

L'évaluation a été mise en œuvre en trois phases : une phase de démarrage, une phase de collecte de données et une phase d'analyse et d'établissement des rapports. Les questions d'évaluation ont été élaborées sur la base des questions d'évaluation formulées dans les TdR et des critères d'évaluation utilisés dans les rapports d'auto-évaluation. Les questions d'évaluation se composent de différents critères de jugement et de questions d'orientation ou de points d'attention. Ces points d'attention clarifiaient les informations à rechercher et, en tant que tels, guidaient la collecte de données et l'élaboration de lignes directrices pour les entretiens. Sous ces points d'attention, les effets de la pandémie de la COVID-19 ont été pris en compte (effets sur l'exécution, sur la pertinence, sur l'efficacité). Pour rassembler les informations nécessaires à l'analyse de ce programme, l'équipe d'évaluation a procédé à une étude des documents disponibles, à des entretiens semi-structurés (individuels ou en petits groupes) et aux observations au cours d'une visite sur site des deux consultants locaux du 13 au 20 avril 2021. Un atelier de démarrage, des séances d'information et de débriefing avec les parties prenantes concernées ont été organisés au cours de cette mission de terrain. Ces moments ont été des occasions de discuter des résultats du programme et d'en tirer des leçons.

L'évaluation a permis de faire les principaux constats suivants. Les quatre projets exécutés dans le cadre du programme CUI à l'UCB ont eu des effets significatifs sur l'université en tant qu'institution notamment (i) le renouvellement du corps enseignant par la formation des formateurs, (ii) le renouvellement des équipements et matériels des laboratoires dans un contexte de quasi-inexistence des investissements publics en faveur des universités et particulièrement des universités privées, (iii) la mise en place des programmes de recherche structurés qui brise la lourde tendance historique des recherches éparses souvent individuelles et à visée promotionnelle, (iv) l'amélioration de la gouvernance de l'institution en introduisant une plus grande culture de l'orthodoxie dans la gestion axée sur les résultats et la structuration du service de coopération, (v) le positionnement de l'université comme acteur de développement de son milieu d'implantation en initiant des projets à impact direct sur le bien-être de la communauté environnante.

En termes de **pertinence,** les résultats des projets du programme CUI rencontrent chacun au moins un des quatre piliers du Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCRP) de deuxième génération : i) renforcer la gouvernance et la paix (P2) ; ii) diversifier l'économie et accélérer la croissance (P1 et P2) ; iii) améliorer l'accès aux services sociaux et renforcer le capital humain (P3 et P4) ; iv) protéger l'environnement (P1 et P2). De plus, ces enjeux décrits dans les quatre piliers de la stratégie nationale sont particulièrement pertinents dans les zones de conflits ou de post-conflits comme le Sud Kivu : amélioration de la gouvernance, de l'accès aux services de base et renforcement de l'économie pour accéder à un emploi sont des enjeux cruciaux, en particulier dans ces zones. Par ailleurs, les quatre projets du programme CUI ont répondu aux besoins exprimés par l'institution UCB elle-même. Dans le contexte particulièrement insécurisé et instable de l'Est de la RD Congo, l'université a choisi de renforcer ses compétences pour devenir une institution de référence dans quelques domaines clés particulièrement touchés par les conflits récents : la santé, l'agriculture et le secteur minier.

Ces domaines accumulaient à la fois des problèmes de gouvernance, d'efficacité, de maîtrise des techniques adaptées et modernisées. Le fait d'avoir choisi de focaliser le programme sur ces différentes dimensions en étant attentif à rechercher des réponses à la diversité des problèmes qui y sont liés renforce clairement la pertinence de ce programme.

Le programme a permis de stimuler différentes synergies, principalement à l'intérieur de chacun des projets. Par contre, les synergies entre les projets sont très limitées. Hormis le projet P4 dont la finalité est essentiellement transversale, les synergies entre projets sont peu décelables si ce n'est des prémices au niveau du P2 qui ont permis de ponctuelles collaborations avec la faculté d'agronomie et de médecine.

Au niveau de l'**efficacité**, par la réalisation des projets P1, P2 et P3, le programme CUI a sensiblement amélioré la qualité scientifique de l'université, très certainement dans les facultés dans lesquelles ces projets ont été réalisés (en particulier pour P2 et P3) et de façon beaucoup plus indirecte dans l'ensemble de l'institution. En termes d'enseignement, les projets ont ainsi concouru à la multiplication du personnel académique par la formation des jeunes docteurs, au renforcement des capacités pédagogiques à travers des séminaires sur les méthodes d'évaluation et de recherche, au renouvellement des curricula et des notes de cours grâce à la documentation acquise et aux résultats des recherches de terrain. L'installation des laboratoires bien équipés en intrants et réactifs, la disponibilité des fonds de recherche sous forme des bourses et de fonds de missions de terrain, la collaboration avec les partenaires du nord ont permis l'amélioration des recherches menées par les chercheurs de ces facultés. L'implantation du programme CUI au sein de l'UCB a permis à cet établissement jeune et situé dans une zone particulièrement troublée de la RDC d'offrir des réponses plus adéquates et concrètes à des problèmes spécifiques rencontrés dans son environnement sociétal du fait de la situation spécifique de post-conflit et/ou d'établir des collaborations avec d'autres institutions universitaires et de recherche ainsi qu'avec des structures des secteurs public et privé, même si sur ce plan, cela aurait pu et devrait être développé plus largement.

En ce qui concerne l'**efficience**, l'évaluation a pu déceler par leur complémentarité et leur mise en œuvre, les projets du programme contribuent de manière inégale (entre les différentes facultés) mais effective aux trois missions de l'université. Les projets P1, P2 et P3 contribuent de façon très directe au renforcement de la capacité de recherche de l'UCB par le développement et l'approfondissement de domaines de recherche pointus. Le P1 permet une revitalisation des connaissances relatives à la culture du manioc, spécifiquement à la situation africaine, le P2 développe une connaissance approfondie des différentes facettes de l'activité minière artisanale, et le P3 approfondit les connaissances locales de maladies négligées comme l'hypertension artérielle et le diabète ou de maladies aggravées par le contexte local comme la septicémie néo-natale ou l'anémie ferriprive. Le rapport prix-qualité du programme a permis de réaliser un nombre significatif de résultats. Malgré les difficultés liées au contexte, le taux d'exécution du programme est globalement appréciable, atteignant presque les 90% sur la durée totale de la phase 3. La dernière année particulièrement impactée par la pandémie a permis néanmoins un taux d'exécution global très honorable de 70%. La qualité de l'apport des gestionnaires du programme Sud et Nord a été soulignée comme un élément essentiel et crucial de la bonne réussite du programme.

Un indice de cette bonne performance, est l'appropriation par l'université des outils de gestion du programme afin de réorganiser la gestion générale de l'institution.

Au niveau de la **durabilité**, les résultats des projets démontrent tous différents indices de pérennisation des acquis du programme. Les personnels académique, scientifique et administratif formés représentent un potentiel et des ressources essentielles pour la poursuite des activités au-delà de la période du programme. Le risque de mobilité du personnel reste néanmoins important vu la concurrence en termes salariaux à laquelle doit faire face une institution privée. L'implication des autorités académiques actuelles dans les activités des projets est une autre garantie pour la continuité des acquis du programme. Les perspectives de la durabilité financière sont, elles, beaucoup plus incertaines. Le caractère privé de l'UCB est un premier facteur de risque important : l'institution ne bénéficie pas de subvention de l'Etat et doit donc plus que d'autres universités mobiliser les ressources du minerval des étudiants, appauvris par les crises et l'insécurité, pour son fonctionnement général. Par ailleurs, le contexte de post-conflit dans le Sud Kivu n'est pas propice, en général, aux investissements privés et à la mobilisation des ressources financières.
Les effets des différents projets sur l'institution dans son ensemble présentent de réels **indices d'impacts.** Le personnel académique a été clairement renforcé par la finalisation d'une quinzaine de thèses, instillant autant d'académiques de haut niveau dans l'institution. Par ailleurs, le développement de la recherche dans des secteurs spécifiquement touchés par le contexte très insécurisé de la région, a permis à l'université de développer une notoriété reconnue maintenant nationalement et régionalement certainement au niveau médical et de l'analyse du secteur minier, de manière sans doute beaucoup moins prononcée au niveau agronomique. La notoriété devient plus internationale et l'institution acquière une compétence de recherche de plus en plus éprouvée.

Sur base de ces constats et de l'analyse des rapports d'évaluation plus détaillés de chacun des projets présentés dans le chapitre 3 du présent document, l'évaluation retient les **conclusions générales suivantes** :

1. Les résultats positifs des projets n'induisent pas automatiquement et naturellement un effet institutionnel, il y a lieu d'encadrer et de soutenir cette induction.
2. Il existe un certain déséquilibre entre les projets de recherche ciblés sur quelques facultés spécifiques et le projet plus transversal d'appui institutionnel. Ce déséquilibre n'est pas sans effet sur l'impact du programme au niveau de son objectif propre qui est de renforcer l'institution dans son ensemble.
3. Le contexte tout à fait spécifique de post-conflit, dans lequel s'est déroulé le programme CUI-UCB a entraîné, plus qu'ailleurs, des difficultés particulières. Mais il a aussi stimulé une approche de recherche qui a ciblé des domaines et des questions bien déterminés qui interpellent et remettent en question des certitudes.
4. Le programme a mis en évidence les potentialités de la recherche universitaire sur des sujets épineux et la possibilité de débouchés importants en termes de service à la société, même dans des contextes particulièrement périlleux.

5. L'évaluation a mis en évidence l'apport essentiel de l'insertion internationale dans la réussite des projets,
6. Les conditions difficiles ont imposé de rechercher et de développer des technologies abordables, facilement applicables et appropriables ce qui a renforcé la pertinence des projets de ce programme CUI.
7. L'implication forte des parties prenantes dans la définition des besoins a consolidé nettement la pertinence du programme.
8. La synergie entre les projets du programme a été mitigée du fait du manque de définition et de clarification apriori des objectifs de cette synergie.
9. Le bon niveau d'efficacité du programme découle en grande partie de la combinaison pertinente d'une approche ciblée sur quelques projets précis, soutenue par une approche transversale d'appui.
10. L'impact des difficultés et des imprévus induits par le contexte particulier du post-conflit est, en partie, dépendant de la capacité des acteurs à maîtriser les risques.
11. Les retombées de la recherche du programme CUI sur la qualité de l'enseignement universitaire sont souvent indirectes, avec une intensité qui varie fréquemment d'un cas à l'autre.
12. L'implication du programme dans la réalité concrète du terrain constitue un soutien crucial au développement de la recherche et peut dégager des perspectives ou des opportunités de durabilité.
13. Le cadre de gestion précis, le professionnalisme et le dynamisme des gestionnaires mais aussi malheureusement la disparition tragique du gestionnaire Sud, mettent en évidence l'importance de garanties de continuité dans la gestion.
14. La souplesse budgétaire du programme CUI a permis d'assurer une meilleure réalisation de ce programme de longue durée dans un contexte difficile de post-conflit.
15. Les pratiques et modalités de gestion du programme ont été appropriées par l'université afin de les appliquer à l'ensemble de l'institution.
16. Les acquis plus institutionnels du programme (expertise reconnue, valorisation des recherches, notoriété, capacités de communication, etc.) sont de nature à soutenir la capacité de l'institution à poursuivre son renforcement institutionnel.
17. La durabilité financière des acquis du programme reste un enjeu très risqué, particulièrement pour une institution jeune telle que l'UCB, située de surcroît dans un contexte très fragile de post-conflit.
18. Les modalités d'autonomisation du centre de recherche créé par le programme permettent de disposer d'un cadre adéquat pour assurer la continuité de la recherche de fonds, pour soutenir le développement des activités du centre et pour dégager des moyens de contribuer aux frais de fonctionnement généraux de l'université.
19. Les résultats du programme ont contribué significativement à la reconnaissance et à la notoriété de l'institution, à la capacité de l'institution de devenir progressivement un centre de référence régional.

20. L'impact du programme sur les communautés locales a contribué à faire en sorte que l'UCB devienne progressivement une institution de référence dans les domaines traités par les projets.

Synthèse des recommandations en fonction de		Destinées à
l'effet des projets sur l'institution	1. Être attentif au fait que les formulations des prochains programmes CUI, identifient mieux les impacts institutionnels attendus du fait de la réalisation des différents projets du programme et définissent, des indicateurs plus précis qui permettent de mesurer les effets des résultats des projets sur le renforcement général de l'institution soutenue.	VLIR-UOS
	2. Garantir, dans l'élaboration des programmes CUI, des moyens et activités suffisants qui puissent produire un effet transversal/institutionnel à la mesure des objectifs spécifiques des CUI qui visent à renforcer l'institution universitaire dans son ensemble.	VLIR-UOS et universités partenaires S et N
	3. Stimuler plus encore, dans la formulation des futurs programmes, une attention particulière aux spécificités du contexte dans lequel ces programmes seront développés mais également envisager si nécessaire des modalités particulières de mise en œuvre pour les contextes les plus spécifiques et les plus complexes.	VLIR-UOS
	4. Prendre en compte la dimension service à la communauté dès la conception des programmes, prévoir les activités ciblées sur cet objectif dès le démarrage du programme avec des moyens adéquats.	VLIR-UOS et universités partenaires S et N
	5. Valoriser plus encore l'insertion des projets des programmes CUI dans les réseaux internationaux, en définissant, par exemple, un résultat spécifique à ce niveau	VLIR-UOS et universités partenaires S et N
	6. Identifier et valoriser les contraintes qui stimulent la découverte des applications et technologies qui sont les mieux appropriées par les communautés locales concernées.	Universités partenaires S et N
la pertinence	7. Renforcer l'implication des parties prenantes dans la formulation des projets et programmes en recourant à des démarches à caractères participatifs intenses.	Universités partenaires S
	8. Bien prendre en compte le critère de synergie dans la formulation des programmes, en définir des indicateurs mesurables, en fixer les objectifs et prévoir des activités bien déterminées qui incitent à développer ces synergies et les modalités d'interdisciplinarité qui peuvent s'en dégager.	VLIR-UOS et universités partenaires S et N
l'efficacité	9. Trouver un meilleur équilibre dans les moyens à accorder à ces deux volets de l'approche (ciblée et transversale) et déterminer des indicateurs qui permettent de mesurer mieux les effets d'une approche sur l'autre et réciproquement.	VLIR-UOS et universités partenaires S et N
	10. Pour les programmes en contexte de crise, réaliser de manière plus approfondie encore l'analyse de risque au démarrage du programme et réévaluer cette analyse régulièrement en cours d'exécution de celui-ci.	Universités partenaires S et N
	11. Être attentif à inscrire les retombées de la recherche sur la qualité de l'enseignement comme résultats attendus précis du programme et déterminer des indicateurs adéquats qui permettent de mesurer précisément le niveau de ces retombées.	Universités partenaires S et N
	12. Identifier, dès le démarrage du programme, des acteurs partenaires pour l'implication sur le terrain, prévoir des activités régulières qui permettent à ces acteurs de s'impliquer et de s'approprier progressivement les résultats.	Universités partenaires S
	Poursuivre la collaboration avec les acteurs de la société civile qui ont été impliqués dans les projets du programme afin de valoriser plus encore les retombées des résultats du programme. Pour cela des moyens complémentaires sont à rechercher auprès de bailleurs additionnels.	UCB
l'efficience	13. Demander de prévoir, dans l'analyse de risque des programmes, des mécanismes au sein de la cellule de gestion qui permettent d'assurer plus facilement le transfert de compétences entre gestionnaires Nord et Sud ainsi que la continuité des activités de gestion du programme.	VLIR-UOS
	14. Maintenir la souplesse dans les programmes futurs avec des mécanismes de validation concertés mais souples ceci afin de contrecarrer une volonté légitime qui peut apparaître au sein des projets de vouloir préserver à tout prix le volume budgétaire qui lui a été attribué en cours de formulation.	VLIR-UOS
	15. Maintenir et généraliser l'appropriation des outils de gestion du programme afin de renforcer la gouvernance financière de l'institution universitaire dans son ensemble.	UCB
la durabilité	16. Poursuivre la politique de communication en mettant en évidence de manière continue, régulière et à jour les résultats des recherches,	UCB

	l'évolution de l'enseignement et la qualité des apports des centres de recherche aux communautés locales. 17. Assurer une gestion rationnelle des équipements acquis dans le cadre du programme, nouer des partenariats locaux en vue de mobiliser les ressources, poursuivre le renforcement du service de coopération et développer les capacités des chercheurs et académiques en formulation de projets de recherche et de réponses à appel à projets. 18. Consolider les modalités d'autonomisation des centres (pérennisation des ressources humaines nécessaire à leur gestion), systématiser la contribution des projets au financement de l'institution et généraliser ces pratiques contributives à l'ensemble des centres.	UCB UCB
l'indice d'impact	19. Valoriser plus encore les acquis du programme en interne (diffusion dans les autres facultés) et en externe (en particulier par le canal du service de communication : mise à jour régulière des publications, valorisation de la radio universitaire, etc.) afin de consolider ce renforcement de notoriété. 20. Poursuivre le travail d'appropriation par les parties prenantes des résultats du programme, renforcer les collaborations avec les bénéficiaires externes (publics et/ou privés) afin de consolider et pérenniser l'impact de ce programme.	UCB UCB

1. Introduction

1.1. Considérations générales

1.1.1. En quoi consiste un programme CUI ?

Le programme de Coopération Universitaire Institutionnelle (CUI) développé par le VLIR-UOS a pour but de soutenir de manière substantielle un nombre limité d'universités partenaires soigneusement sélectionnées dans le monde. Cet appui concerne en général plusieurs des éléments suivants : i) le développement institutionnel de l'université partenaire ; ii) l'amélioration de la qualité de l'enseignement au niveau local ; iii) le développement de l'enseignement postuniversitaire et de la recherche au niveau local ; et/ou iv) le renforcement des liaisons sud-sud.

Il s'agit d'une coopération à long terme (généralement 10 ans ou plus) qui vise à renforcer le rôle des institutions partenaires du Sud dans leur environnement et dans leur position d'acteurs. Ces institutions partenaires doivent être pleinement impliquées dans le processus de mise en œuvre,

L'approche programme a aussi pour but de stimuler la synergie entre différentes interventions, dans et hors CUI, pour créer une valeur ajoutée en termes d'impact institutionnel, qui soit plus large que ce qu'on pourrait attendre de la seule intervention du programme lui-même. Ces partenariats institutionnels, basés sur un esprit de dialogue et de respect mutuel, visent à impliquer les différentes parties constitutives (facultés, départements) de l'université afin d'en améliorer la capacité d'enseignement, de recherche et de service à la société afin que l'institution acquière une réelle capacité d'acteurs de développement dans son environnement.

Une **Théorie du Changement (TdC) commune** à tous les programmes de CUI a été formulée et devait inspirer la formulation de la troisième phase du programme. Ainsi, si chaque programme est subdivisé en un certain nombre de projets synergiques / complémentaires comprenant différentes activités interdépendantes, ceux-ci s'inscrivent dans un cadre de résultats individuels à atteindre, bien déterminé, mais aussi une théorie du changement commune qui poursuit un objectif commun propre au programme et qui définit les hypothèses qui le sous-tendent. Le recours formel à une théorie du changement étant un processus relativement récent dans la coopération belge, la formulation de la phase 3 du programme UCB s'est inspirée des lignes directrices de cette théorie, qui étaient déjà suivies depuis de nombreuses années par le VLIR-UOS, mais sans en avoir fait une application formelle.

Un programme CUI, c'est plus que la somme de ses projets : à travers la gestion au niveau du programme, l'échelle de l'ensemble du programme, les projets transversaux (renforcement institutionnel), les interconnexions entre les différents projets, le soutien apporté par l'unité d'appui au programme et la masse des capacités créées, un programme CUI vise à donner à l'université locale, dans son ensemble, le potentiel et les moyens de mieux remplir son rôle d'acteur du développement dans la société.

La TdC est construite sur la base d'une combinaison des apports de projets classiques qui soutiennent le renforcement des pratiques de recherches et de formation, qui par l'amélioration des connaissances

doivent permettre de créer et développer des applications utiles à la société et aux parties prenantes. Des supports transversaux contribuent à ces développements. L'amélioration des connaissances et leur applicabilité comme réponse aux besoins de la société doivent alors contribuer au renforcement des performances institutionnelles de l'université qui lui permette de mieux assurer son rôle d'acteurs de développement et de contribuer aux changements sociétaux. Le schéma 1 ci-dessous illustre cette logique de changement.

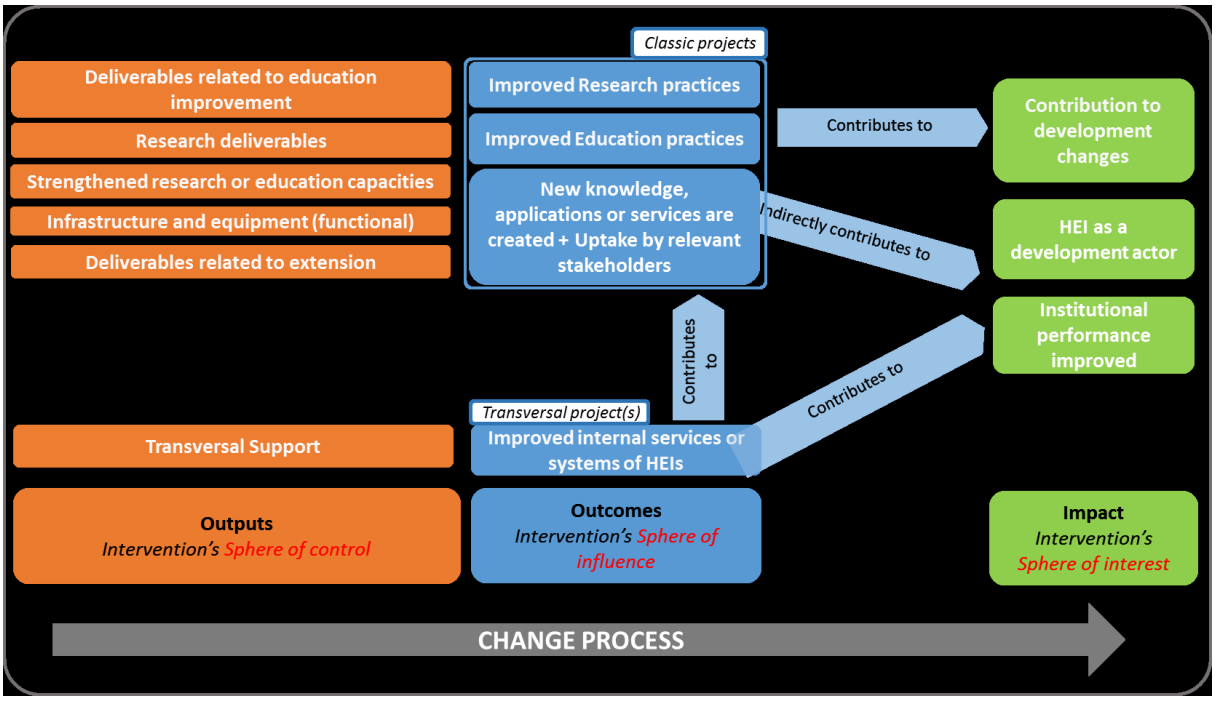


Schéma 1 -Théorie du changement des programmes CUI

Les programmes de CUI sont gérés par des comités de pilotage locaux et un comité de pilotage conjoint Nord et Sud auquel participe également le VLIR-UOS. Les coordinateurs Nord et Sud gèrent le programme avec l'appui d'un responsable de programme au Sud et un appui administratif, tant au Nord qu'au Sud. Chaque projet est géré par deux chefs d'équipe de projet (au Nord et au Sud) qui participent aux comités de pilotage.

1.1.2. Le programme de CUI à l'UCB

Description du programme CUI avec l'UCB

Le programme de coopération universitaire institutionnelle avec l'UCB s'est déroulé sur la période allant de 2010 à 2021. Comme tous les programmes CUI de RDC et du Burundi, cette période de mise en œuvre a été divisée en cinq phases distinctes. La présente évaluation finale est effectuée à la fin de la troisième et dernière phase du programme, avant la mise en œuvre de la phase de sortie.

Cycle du programme	Phase 0	Phase 1			Phase 2			Phase 3				Phase out	
	Pré-partenariat	Capacité institutionnelle			Capacité institutionnelle			Consolidation				Valorisation	
Année de partenariat	0[1]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Ce programme est réalisé dans le cadre d'un partenariat entre trois universités flamandes (Leuven, Gent et Antwerpen) auxquelles se sont associés d'autres institutions universitaires belges, européenne et africiane (UCL, VUB, Universiteit Wageningen, Université du Burundi) avec les facultés d'Agronomie, de Droit, de Médecine et de Sciences économiques de l'UCB.

Le programme CUI vise à faire de l'UCB une institution de référence dans un contexte de post-conflit. Il se compose de 4 projets : i) gestion de la fertilité des sols et des maladies des plantes ; ii) création et développement d'un centre d'expertise en gestion minière (CEGEMI) ; iii) santé reproductive et interaction entre maladies infectieuses et maladies chroniques non transmissibles ; iv) renforcement institutionnel. A ces quatre projets s'ajoute la cellule de gestion, qui prend en charge le suivi administratif et financier des projets. Ces quatre projets doivent contribuer à l'atteinte de deux objectifs généraux plus larges :

- faire de l'UCB **une institution de référence et d'excellence** dans la gestion des problèmes occasionnés ou aggravés par la situation de post-conflit ;
- **fournir à la population du Sud-Kivu les bases** pour développer des secteurs stratégiques de son économie (productivité agricole, production minière) et pour améliorer l'état de santé de sa population en période post conflit

Les projets sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Faculté UCB	Universités Flamandes	Autres département concernés	Projet	Budget initial phase 3
Agronomie	KULeuven UGent		**P1 : Amélioration de la rentabilité des systèmes de culture à base de manioc** Par une recherche académique renforcée, le projet doit permettre que les connaissances relatives à la culture à base de manioc soient mise à jour, disséminées au niveau de la population et que la faisabilité de la transformation du manioc soit établie et diffusée.	300.699 €
Droit Sciences économiques	UA KULeuven VUB	UCB : Agronomie, Sciences, Sciences sociales UCL UB	**P2 : Centre d'Expertise en Gestion Minière au Sud-Kivu (CEGEMI)** Contribution à une meilleure gestion du secteur minier au Sud-Kivu et en RDC en général par un CEGEMI renforcé qui fonctionnera de manière semi-autonome au sein de l'UCB, par des capacités académiques à l'UCB capable de contribuer, à travers la recherche et	323.700€

[1] Année 0 = 2009.

			la formation, à une meilleure gestion du secteur minier	
Médecine	UG UA KULeuven		**P3 : Spécialisation en médecine d'un corps médical dans les problèmes de la santé dans des situations de conflit** Ce projet vise à établir des preuves sur l'utilisation de certains marqueurs biologiques du diabète sucré à coût raisonnable, sur la faisabilité de la surveillance épidémiologique de maladies non-transmissibles, ainsi que des fléaux infectieux comme la septicémie materno-fœtale et des infections liées à la surcharge de fer au Sud Kivu	305.960 €
Transversal			**P4 : Renforcement institutionnel de l'UCB** Ce projet vise d'une part à améliorer la gestion de l'université, le service aux facultés et la visibilité de l'université et de la CUI. Il doit permettre de multiplier les résultats obtenus grâce à d'autres projets par le renforcement de certains services transversaux et l'encouragement à la coopération multidisciplinaire.	51.781 €
Général	KULeuven		**Unité gestion du programme**	317.860 €

Tableau 1 : Composition du programme CUI - UCB

Le programme s'appuie sur une collaboration de longue date avec quelques universités belges en particulier au niveau de la Faculté de Médecine. Par ailleurs, la présence du Prof. Kanigula Mubagwa à la KULeuven a stimulé des collaborations entre cette université flamande et l'UCB. Le Prof. Mubagwa a été le Coordinateur Nord du programme, évalué ici, au moment de sa formulation avant de quitter cette fonction au moment de sa mise à la retraite et son retour à Bukavu où il assume depuis fin 2019 les fonctions de recteur. Au moment de sa programmation initiale, le CUI envisageait de développer les premiers trois projets essentiellement concentrés dans les facultés d'agronomie, droit et médecine. Au moment de démarrer la phase 2 du programme, il a été convenu d'ajouter un quatrième projet, celui du renforcement des capacités institutionnelles pour constituer le programme CUI UCB tel qu'il est à évaluer actuellement.

L'atelier de démarrage de la mission de terrain du 14 avril dernier a permis d'établir une chronologie qui a mis en évidence l'importance de différents moments clés de ce programme : i) la phase de formulation et de démarrage (formation des responsables, identification des ressources humaines intéressées), ii) l'évaluation intermédiaire de 2013, iii) le symposium de clôture de la phase 1 en 2014, iv) l'auto-évaluation de 2015, v) l'appropriation du manuel de gestion du VLIR-UOS pour la gestion générale de l'UCB, vi) le décès tragique du gestionnaire, vii) l'intensification du travail avec les parties prenantes externes (coopératives pour le P2 notamment) à la fin de la phase 2 et viii) le changement de coordinateur Nord au cours de la phase 3. La chronologie établie lors de l'atelier de démarrage de la mission de terrain est reprise **en annexe 3**.

Le budget prévisionnel de ce programme s'élevait durant la Phase 3 à 350.000 € annuellement avec un montant moins élevé (250.000 €) en dernière année. Ce budget prévoyait de consacrer un peu moins d'un quart du montant total respectivement aux projets P1, P2 et P3, moins de 4% au projet P4 et le solde (24 ,5%) était à consacrer au fonctionnement de la cellule de gestion du programme.

Parallèlement à la mise en œuvre de la phase 3 du programme, d'autres initiatives du VLIR-UOS ou de coopérations universitaires connexes ont été développées :

Titre du projet	Année	Faculté UCB concernée	Partenaire académique belge
UniversiTiC	2007- 17	Transversal	VLIR-UOS et ARES
Education et consolidation de la paix en RD Congo : Le rôle de l'éducation et son impact sur la construction d'une paix durable dans l'Est du Congo	2014-18	Sciences sociales	KULeuven – Team VLIR-UOS
Development of a platform for long-term integrated forest ecosystem monitoring in DR Congo - FORMONCO	2015-16	Sciences	UG
Reinforce district health systems in DRC to promote integrated delivery of health care (RIPSEC)	2015-19	Médecine	UA
Renforcement des capacités de diagnostic moléculaire pour la gestion de la tuberculose multi-résistante au Sud-Kivu	2016-18	Médecine	UG
Renforcer les capacités académiques et l'échange d'expertise dans le domaine de la cardiologie et de la neurologie en RDC UNILU et UCB	2017-20	Médecine	VLIR-UOS (Team)
Etude d'implantation d'un modèle de prise en charge psycho-médicosociale au niveau du centre de santé : le cas des maladies chroniques	2017-21	Médecine	UCLouvain
Anglais Académique – Phase 4 : Qualité, Extension, Durabilité	2017-22	Transversal	VLIR-UOS
Assurance qualité aux universités partenaires de la RDC	2017-22	Transversal	VLIR-UOS
Practical reorientation and quality improvement of the Informatics curriculum at the Catholic University of Bukavu.	2018-19	Sciences	KDG Antwerpen
Empowerment des femmes victimes de violences sexuelles	2019	Médecine	UCLouvain et ARES
Mise en place d'une école doctorale Droit-économie par une méthode coopérative	2020	Droit et économie	UCLouvain
Insuffisance cardiaque en RDC : collaboration interuniversitaire pour le renforcement des capacités à Kindu	2020	Médecine	UH
Kivu region is Upskilling Information Technology through networking	2020-21	Sciences	KDG Antwerpen
Trees against malaria : strengthening of an academic and research capacity of cinchona trees in Peru, Cuba and DR Congo	2020-21	Médecine	UG

Tableau 2 : Aperçu des autres interventions VLIR-UOS et coopération universitaire belge en cours à l'UCB

1.1.3. Termes de référence de l'évaluation

Les termes de référence (TdR) précisaient qu'une évaluation finale poursuit trois objectifs standards différents : i) **l'apprentissage :** sur la base des analyses de l'évaluation, des leçons peuvent être tirées à partir de ce qui a bien et mal fonctionné et pourquoi. Ces leçons apprises doivent contribuer à la qualité des programmes CUI en cours et futurs tant en termes de contenu que de gestion du programme ; ii) **le pilotage :** sur la base des analyses de l'évaluation, les recommandations formulées peuvent soutenir les décisions à prendre pour le futur des CUI ; et iii) **la redevabilité** : l'analyse des performances du programme CUI menée de manière indépendante doit permettre de disposer d'un bilan de l'atteinte des résultats qui soit rendu de manière autonome. Dans la mesure où il s'agit d'une

évaluation finale du programme, l'équipe d'évaluateurs a focalisé son travail principalement sur les objectifs de redevabilité et d'apprentissage, sans toutefois négliger les autres critères.

Les TdR suggéraient de formuler les questions d'évaluation en référence aux critères d'évaluation du CAD de l'OCDE. Cette évaluation finale s'est donc attachée à examiner les critères **d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'indice d'impact**. Ceci implique d'analyser avec précision d'une part les progrès effectifs dans la réalisation des objectifs spécifiques et d'autre part les mesures prises (plan de suivi) et potentialités réelles de poursuite des activités et résultats du programme au-delà de sa période de réalisation. Il sera aussi question de relever les expériences et leçons apprises qui peuvent servir pour d'éventuels autres projets de recherche, de formation académique et d'appui institutionnel œuvrant dans les mêmes secteurs (capitalisation).

En outre, l'évaluation doit prendre en compte les effets de la pandémie de la COVID-19. Les consultants ont été invités à partager un document mettant en évidence la manière dont les effets de la pandémie seraient gérés en termes d'organisation de la mission d'évaluation et de la définition des questions d'évaluation.

1.2. Contexte

Contexte general[2]

Malgré une superficie équivalente à celle de l'Europe de l'Ouest et malgré le fait qu'elle regorge de ressources naturelles exceptionnelles (minerais, potentiel hydroélectrique, surface cultivable, ressources forestière, biodiversité, etc.), la République démocratique du Congo (RDC) connait encore un niveau de pauvreté générale extrême et un niveau d'inégalité des revenus insolent.

Ainsi, la RDC se classe au 175e rang sur 189 pays dans l'indice de développement humain en 2020, même si l'on estime que certains indicateurs se sont légèrement améliorés entre 2018 et 2020. L'indice de capital humain de la RDC s'établit à 0,37, en dessous de la moyenne des pays d'Afrique subsaharienne qui se situe à 0,40. Cela signifie qu'un enfant né en RDC aujourd'hui ne réalisera à l'âge adulte que 37 % du potentiel productif qu'il aurait pu atteindre s'il avait bénéficié d'une scolarisation complète et de conditions de santé optimales durant ses premières années de vie. Selon les estimations les plus récentes, le pays se situe au troisième rang mondial pour le nombre de pauvres, 73 % de sa population, soit 60 millions de personnes, vivant avec moins de 1,90 dollars (seuil de pauvreté international) en 2018.

La croissance économique de la RDC qui atteignait 4,4 % en 2019, a chuté à 0,8 % en 2020. Principal moteur de la croissance, l'industrie minière a progressé de 6,9 % en 2020 (contre 1 % en 2019) à la faveur de la vigueur de la demande chinoise. En revanche, les autres secteurs économiques se sont contractés de 1,6 % (alors qu'ils avaient progressé de 5,7 % en 2019) à la suite des restrictions de déplacement liées à la pandémie de la COVID 19, des freins à l'activité commerciale et de la limitation des dépenses publiques. La consommation privée et les investissements publics ont reculé respectivement de 1 % et 10,2 % en 2020.

En termes sanitaires, la situation est sous contrôle mais reste préoccupante. Alors que la RDC avait officiellement annoncé la fin de la 11e épidémie d'Ebola le 18 novembre 2020, en février 2021, le virus Ebola a réapparu à Butembo, dans la province du Nord-Kivu. En ce qui concerne la COVID-19 les mesures prises dès mars 2020 ont permis de contenir la propagation : au 1er avril 2021, quelques 28 000 cas d'infection au coronavirus avaient été confirmés, majoritairement à Kinshasa, alors que 23 des 26 provinces étaient touchées par la pandémie. Face à celle-ci, le gouvernement a dû engager d'importantes dépenses, alors même que les recettes ont diminué en raison de la baisse de l'activité économique et du recours prolongé à des mesures d'allégement fiscal. Cette situation a entraîné une aggravation du déficit budgétaire qui a atteint 1,9 % en 2020.

Contexte politique

[2] Source principale : note pays de la Banque mondiale

Le déroulement du programme CUI UCB a traversé une période fortement troublée et chaotique au niveau politique. Démarrant au moment où le président Joseph Kabila entamait son second mandat, le climat politique s'est rapidement dégradé avec notamment : un processus de réélection des parlements provinciaux interrompu, des élections locales non organisées, une spéculation autour d'une réforme constitutionnelle permettant la levée de la limite à un maximum de deux mandats présidentiels successifs, le report de l'élection présidentielle en 2017, des élections présidentielle et parlementaire de décembre 2018 aux résultats très contestés, etc.

A la suite de ces élections, Félix Antoine Tshisekedi Tshilombo, a succédé à Joseph Kabila, qui dirigeait le pays depuis 18 ans, lors de la « première transition pacifique » dans l'histoire du pays. Après plusieurs mois de contestation des résultats de cette élection et durant lesquels cette transition mettait en évidence un président élu corseté par un parlement aux ordres de son prédécesseur, une longue période de tractations politiques a été entamée pour débloquer cette situation politique figée. Le président Tshisekedi est parvenu à retourner une partie des parlementaires afin de mettre en place une nouvelle alliance politique baptisée « Union sacrée », qui a permis de soutenir la désignation d'un nouveau gouvernement dirigé par le Premier ministre, Jean-Michel Sama Lukonde Kyenge, qui depuis 2019 dirigeait la Gécamines, l'entreprise minière nationale.

Depuis son investiture, le Président Tshisekedi s'est également attaché à lutter contre la corruption, rendant plus indépendants des pans entiers de la justice, soutenant des actions judiciaires de lutte contre des détournements, etc. Bien que la RDC ait ainsi engagé des réformes pour renforcer la gouvernance en général et celle de la gestion des ressources naturelles en particulier et pour améliorer le climat des affaires, le pays se classe toujours au 183e rang sur 190 pays dans le rapport Doing Business 2020, et les principaux indicateurs de gouvernance restent médiocres.

Le contexte sécuritaire reste particulièrement fragile dans l'est de la république, et en particulier dans le Sud Kivu, où durant toute la période du déroulement du programme CUI, les exactions, conflits entre groupes armés, enlèvements et assassinats se sont multipliés entraînant des déplacements de populations et des crises humanitaires à répétition. Au début du mois de mai 2021, le président Tshisekedi a, dès lors, proclamé l'état de siège dans les provinces troublées du Nord Kivu et de l'Ituri : il a désigné à leur tête deux gouverneurs militaires, tous deux ayant appartenu aux formations d'opposition MLC et RCD.

Contexte stratégique

La stratégie de développement de la RDC s'appuie toujours sur les axes principaux déterminés dans le Document de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté (DSCRP) 2ème génération 2011-2015 qui prônait : i) de renforcer la gouvernance et la paix ; ii) de diversifier l'économie, d'accélérer la croissance et de promouvoir l'emploi ; iii) d'améliorer l'accès aux services sociaux de base. Ceux-ci sont détaillés dans le Plan national stratégique de développement (PNSD) 2018-2022 et sa concrétisation dans le Plan d'action prioritaire du gouvernement (PAP) 2018-2022.

Dans ces différents documents, l'enseignement apparaît comme une priorité stratégique, en particulier l'engagement du président de la République pour un enseignement obligatoire gratuit. L'enseignement supérieur dispose d'un Ministère dédié. Mais les moyens financiers consacrés à l'enseignement supérieur restent faibles comme le présente le tableau suivant :

Liquidation annuelle des dépenses en millions de CDF	2017	2018	2019
Salaires	176 043	257 280	239 821
Fonctionnement hors salaires	3 940	13 305	11 467
Investissement	76	43	28 378
Total Ministère de l'Enseignement supérieur	180 058	270 628	279 666
Total Etat	4 940 797	7 084 194	6 869 694

Tableau 3 : Dépenses publiques en matière d'enseignement supérieur. Source ministère du budget ; Taux de change : 1 Eur = 1.600 CDF (Juin 2017) ; 1.870 CDF (Juin 2018) ; 1.850 CDF (juin 2019)

La part du budget de l'état consacrée à l'enseignement supérieur au cours des trois dernières années a légèrement augmenté de 3,6 à 4%. Ce pourcentage peut paraître appréciable mais compte tenu de l'étroitesse du budget total de l'état (autour de 4 milliards d'Euros), le volume total financier consacré à l'enseignement supérieur en RDC, au cours de ces trois dernières années, s'élève en moyenne à 135 millions d'euros. Dans ce montant total, la part consacrée au salaire représentait entre 85 et 97% du total selon les années et les investissements ont été pratiquement inexistants (hormis en 2019 où 10% y ont été consacrés).

Contexte de la coopération belgo-congolaise

En décembre 2009, la Belgique et la RDC se sont mises d'accord sur un programme indicatif de coopération (PIC) pour la période 2010-2013 avec une enveloppe de 300 millions d'euros. Ce PIC se concentrait sur 3 secteurs : i) les infrastructures rurales (routes rurales et bacs), ii) l'agriculture, et iii) l'enseignement technique et professionnel. En avril 2014, un programme de coopération intérimaire (2014-2015) prévoyait de couvrir les 3 secteurs suivants : i) enseignement technique / formation professionnelle ; ii) agriculture et développement rural ; et iii) santé. Durant toutes ces périodes, le programme CUI UCB, au travers de ses projets P1, P2 et P3 en particulier, s'inscrivait dans le cadre d'au moins un secteur prioritaire de la coopération gouvernementale belge.

Après une Analyse contextuelle commune (ACC) réalisée en 2016, les acteurs non gouvernementaux de la coopération belge intervenant en RDC se sont accordés sur la définition d'un Cadre stratégique commun (CSC) d'intervention dans ce pays. Ce CSC déterminait 9 cibles stratégiques communes et le programme CUI UCB s'inscrivait certainement dans quatre d'entre elles au moins : i) « Améliorer l'accès aux soins de santé de qualité et promouvoir le droit à la santé pour tous» ; ii) « Favoriser une utilisation plus efficiente et plus durable de l'énorme potentiel qu'offre le Congo en matière de sylviculture, d'agriculture, d'élevage et de pêche » ; iii) « Renforcer la gouvernance des acteurs non-étatiques et étatiques, à tous les niveaux politiques » ; et iv) « Garantir et améliorer l'accès à la connaissance, améliorer la qualité de la recherche et stimuler l'innovation. »

En novembre 2019 et février 2020, la Belgique et la RDC sont parvenues à un accord sur un programme de transition qui permet la mobilisation et la réaffectation de certains fonds encore disponibles des précédents programmes de coopération gouvernementale et qui devrait servir de pont vers un nouveau PIC.

Courte description de l'Université catholique de Bukavu - UCB

En novembre 1989, l'Université est créée à l'initiative de l'Eglise catholique locale et officiellement fondée par le décret du 21 novembre 1989, signé par l'archevêque Aloys Mulindwa Mutabesha. Ses pionniers étaient impatients de voir la ville de Bukavu avoir sa propre université. Le 15 novembre 1990, les premiers enseignements débutent concrètement. Le 11 septembre 1991, un arrêté des autorités zaïroises autorise le fonctionnement de l'université en tant qu'institution d'enseignement supérieur. L'université s'appelait au départ «Université de Bukavu» (UDB), puis est devenue «Université catholique de Bukavu» (UCB).

En 1990, l'université a été implantée dans l'ancienne chapelle Sainte Thérèse qui a été divisée en salles de conférence et de cours. La chapelle a ensuite été déplacée et a donné ses locaux à l'Université. Celle-ci s'étend aujourd'hui sur cinq campus : Bugabo, Kalambo, Karhale, Mulindwa et l'Hôpital provincial.

Les premières années de fonctionnement de l'université se sont déroulées dans un contexte particulièrement troublé : l'arrivée de réfugiés rwandais fuyant le génocide, les différentes guerres successives, l'arrivée de certaines milices à Bukavu et la pauvreté extrême du Sud-Kivu et de sa population. Dans ce contexte, le personnel académique était rare, les partenariats avec les universités congolaises et d'Europe difficiles.

En 1994, la gestion de l'hôpital provincial a été confiée au diocèse ce qui a permis à l'université de disposer d'un espace de stage et de travaux pratiques pour les étudiants de la faculté de médecine. A partir de ce moment-là, ont débuté les collaborations internationales avec la faculté de médecine de l'UCL (Prof. Stanislas Haumont) et un accord de coopération a été établi entre les facultés de médecine de Bujumbura, Bukavu et Butare permettant d'appliquer une approche d'auto-apprentissage telle qu'utilisée à l'UCL.

A partir de cet ancrage renforcé au niveau de la faculté de médecine et de la faculté de droit, les deux premières facultés créées en 1992, l'UCB a déployé des compétences dans différentes disciplines organisées aujourd'hui autour de 7 facultés (Agronomie, Architecture et urbanisme, Economie et gestion, Droit, Médecine, Sciences et Sciences sociales), 4 centres de recherches (CEGEC, CEGEMI, CERDHO et LEAD) et 4 instituts ou écoles (Institut supérieur de Paix et réconciliation, Ecole régionale de santé publique, Ecole de langue et Centre de formation continue des fonctionnaires de l'Etat). L'institution multiplie les formations post-graduées (doctorat en droit, master de spécialisation en santé publique, en droits humains et droit humanitaire international, en management, en paix et réconciliation, etc.).

L'effectif étudiants de l'UCB est en croissance constante du fait de l'attractivité de ses programmes de

formation mais également l'ouverture régulière de nouvelles filières de formation : la population étudiante s'élève pour l'année académique actuelle à 3.470 individus (dont 43,5% de filles) alors qu'ils étaient un peu plus de 2.800 il y a trois ans à peine (année académique 2018-19). Pour assurer l'encadrement et la recherche, l'UCB compte 130 membres de personnel académique et scientifique permanent interne à l'institution, soutenus par 184 membres de personnel vacataire (personnel provenant d'autres institutions limitrophes) et par 58 membres de personnel visiteur (personnel provenant d'institutions d'autres province de la RDC ou de l'étranger).

L'UCB a été classée meilleure université en RD Congo pour la qualité de ses enseignements en 2019 par le Global Brands Magazine.

1.3. Méthodologie et processus d'évaluation

Cette évaluation a été réalisée par une équipe composée de trois évaluateurs : un en Belgique (Pierre Grega de DRIS pour ACE Europe) et de deux consultants locaux (Anicet Mayira de GAAD et le Prof. Gilbert Hatungumukama de l'UB). Les contraintes liées à la pandémie de la COVID-19 n'ont pas permis au consultant belge de se rendre sur place : il a donc été décidé d'inclure dans l'équipe d'évaluation deux consultants locaux, l'un avec un profil plus axé sur l'évaluation et l'autre ayant une expertise plus académique. Ceci afin de garder un double regard sur le programme au moment de la mission de terrain. Les consultants n'ont été impliqués d'aucune façon dans la formulation ou l'exécution du programme de CUI, et ils n'ont eu aucune relation contractuelle, maintenant ou dans le passé, avec l'un des partenaires impliqués dans le projet / programme à l'étude.

Dans ce qui suit, le rapport met en évidence le cadre d'évaluation utilisé par les évaluateurs, les activités entreprises, les limites de cette évaluation et l'assurance qualité.

Cadre d'évaluation - L'évaluation a été mise en œuvre en trois phases : une phase de démarrage, une phase de collecte de données et une phase d'analyse et d'établissement des rapports. Au cours de la phase de démarrage, sur base d'un échange collectif introductif avec l'ensemble des parties prenantes et une analyse approfondie des auto-évaluations, un cadre d'évaluation (voir annexe 2) a été élaboré, composé de questions d'évaluation formulées en fonction des cinq critères d'évaluation du CAD de l'OCDE au niveau des projets (pertinence et synergie, efficacité, efficience, durabilité et impact) et d'une question clé au niveau du programme.

Les questions d'évaluation ont été élaborées sur la base des questions d'évaluation formulées dans les TdR et des critères d'évaluation utilisés dans les rapports d'auto-évaluation. Les questions d'évaluation se composent de différents critères de jugement et de questions d'orientation ou de points d'attention. Ces points d'attention doivent permettre de clarifier les informations à rechercher et, en tant que tels, guider la collecte de données et l'élaboration de lignes directrices pour les entretiens. Sous ces points d'attention, les effets de la pandémie de la COVID-19 ont été pris en compte (effets sur l'exécution, sur la pertinence, sur l'efficacité).

Pour chacun des critères de jugement, une échelle d'appréciation a été élaborée, comme demandé dans les TdR. Cette échelle qualitative s'étend sur 4 niveaux.

Excellent / très bonne performance	Suffisant / bonne performance	Faible / performant avec des problèmes	Mauvais / avec de grandes difficultés
4	3	2	1

Cette échelle n'est pas destinée à couvrir tous les indicateurs / questions d'orientation (certains d'entre eux étant plus importants ou pertinents dans le jugement final que d'autres, selon le contenu des projets) mais a surtout été utile pour formuler un jugement équilibré de manière transparente. Les scores ne sont pas destinés à comparer les projets entre eux, la vue d'ensemble des scores aide simplement à réfléchir sur le jugement global que l'évaluation porte sur le programme CUI. Le tableau ci-dessous présente un aperçu des questions d'évaluation et de leurs critères de jugement au niveau des projets et du programme.

Question d'évaluation	**Critères de jugement au niveau du programme**
QE 1 - Dans quelle mesure, les projets CUI ont eu un effet sur l'UCB en tant qu'institution ?	1.1. Pertinence d'un CUI dans le contexte de la RDC
	1.2. La synergie avec d'autres programmes/projets
	1.3. La synergie entre les différents projets du programme
	1.4. La gestion du CUI dans son ensemble
	1.5. Les résultats au niveau institutionnel
	1.6. Les effets du programme au niveau de l'institution dans son ensemble au regard des indicateurs prédéfinis.
	1.7. L'impact institutionnel plus général
	1.8. Durabilité des résultats institutionnel et relations
Questions d'évaluation	**Critères de jugement au niveau des projets**
QE 1 – Pertinence et synergie ?	1.1. Les objectifs du projet sont cohérents avec les besoins nationaux / locaux, les besoins de l'université, la stratégie VLIR-UOS et les politiques des bailleurs de fonds.
	1.2. Des efforts ont été faits pour assurer la complémentarité et la synergie avec d'autres projets / d'autres acteurs (belges).
	1.3. Le projet est cohérent.
QE 2 – Dans quelle mesure les objectifs spécifiques du projet ont-ils été atteints (efficacité) ?	2.1. Mesure selon laquelle les objectifs spécifiques du projet en matière de soutien à la recherche, de soutien à la formation et/ou de soutien au service à la communauté ont été réalisés.
	2.2. Mesure selon laquelle l'atteinte de l'objectif spécifique au niveau du projet contribue à l'atteinte de l'objectif spécifique au niveau du programme CUI.
	2.3. Mesure selon laquelle les objectifs spécifiques du projet en termes d'assimilation, appropriation ont été réalisés.
QE 3 – Quel est le niveau d'efficience du projet ?	3.1. Un soutien a été apporté pour garantir la qualité des processus de recherche et d'enseignement
	3.2. Relation entre les moyens et les résultats atteints et les objectifs (évaluation qualitative)
	3.3. La gestion de projet est propice à une mise en œuvre efficace et efficiente du projet
QE 4 – Dans quelle mesure les résultats du projet se poursuivront-ils après l'achèvement du programme CUI (durabilité)?	4.1. Niveau de durabilité académique et institutionnelle
	4.2. Niveau de durabilité financière

QE 5 – Quels sont les effets à plus long terme du projet sur les priorités du programme (impact)?	5.1. Effets et impact au niveau du domaine d'intervention du projet
	5.2. Effets et impact au niveau de l'institution dans son ensemble

Tableau 4 : Vue d'ensemble des questions d'évaluation au niveau du programme et des projets liées aux cinq critères d'évaluation de l'OCDE / CAD

Activités entreprises et méthodologie - Pour rassembler les informations nécessaires à l'analyse de ce programme, l'équipe d'évaluation a procédé à une étude des documents disponibles, à des entretiens semi-structurés (individuels ou en petits groupes) et aux observations au cours d'une visite du site des deux consultants locaux du 14 au 20 avril 2021. Un atelier de démarrage, des séances d'information et de débriefing avec les parties prenantes concernées ont été organisés au cours de cette mission de terrain. Ces moments ont été des occasions de discuter des résultats du programme et d'en tirer des leçons.

Les évaluateurs ont fait un usage optimal de la documentation existante et en particulier des rapports d'auto-évaluation. Ceux-ci ont été étudiés et analysés avant d'entamer la collecte de données par le biais d'entretiens qui ont été menés en présentiel lors de la mission de terrain avec les parties prenantes congolaises et en distanciel avec les acteurs et parties prenantes flamandes. Ces entrevues semi-structurées individuelles ou collectives ont donc été menées avec diverses parties prenantes internes et externes. Les principaux répondants qui ont été consultés[3] sont **:**

- Les autorités académiques
- Les coordinateurs local et flamand du programme CUI
- Les gestionnaires local et flamandes du programme CUI
- Les teams leaders et des membres de l'équipe du projet P1
- Les teams leaders et des membres de l'équipe du projet P2
- Les teams leaders et des membres de l'équipe du projet P3
- Les teams leaders et des membres de l'équipe du projet P4
- Différents types de bénéficiaires :
    - Des techniciens de laboratoire
    - Des doctorants et bénéficiaires des bourses
    - Des représentants des associations et acteurs miniers
    - Des membres bénéficiaires d'associations agricoles
- Des représentants du bailleur à l'ambassade de Belgique à Kinshasa et de la DGD.

Une session de débriefing a été organisée à la fin de la collecte de données sur le terrain : une présentation des premières constatations a été faite alors sous forme d'un PowerPoint. Celles-ci ont fait l'objet d'une discussion avec les parties prenantes et ont permis d'étayer les analyses. L'ensemble des données récoltées ont été analysées, triangulées et ont constitué la matière nécessaire à la rédaction des rapports par projets. Une version provisoire de ces rapports projets et du rapport du programme a été

[3] La liste complète, détaillée et nominative des personnes rencontrées et interviewées est reprise en annexe 4 du présent rapport.

présentée alors aux parties prenantes (Nord et Sud) en présence du VLIR-UOS : les coordinateurs et les chefs d'équipe, ainsi que VLIR-UOS ont participé à une discussion conjointe des résultats de ce rapport provisoire comprenant l'analyse par projet et une présentation de l'analyse globale au niveau du programme. L'échange qui a suivi a permis de récolter les commentaires et avis additionnels qui ont été pris en compte pour finaliser la version définitive du rapport final.

Limites de l'évaluation - En général, l'évaluation a été très bien organisée par le coordinateur du CUI Sud et le gestionnaire du programme. En raison de la pandémie COVID-19, tous les entretiens avec les partenaires flamands ont été organisés en ligne par le consultant belge parfois en présence d'un consultant local. Cependant cette participation des consultants congolais et burundais aux interviews des acteurs flamands a été délicate du fait de la difficulté d'établir des communications internet stabilisées sur de longues périodes. En outre, compte tenu des contraintes d'agenda, plusieurs interviews d'acteurs flamands ont dû avoir lieu au moment où les consultants congolais étaient présents à Bukavu en mission de terrain. Un changement unilatéral de l'horaire de vol du consultant congolais a entraîné son arrivée tardive le premier jour et a nécessité une adaptation de l'agenda de la mission pour les deux premiers jours. Certains participants au projet n'étaient pas sur place durant la mission, qui avait pourtant été annoncée de longue date et les données statistiques précises (nombre de participants au cours, etc.) étaient difficilement accessibles, deux éléments qui ont handicapé quelque peu la récolte de données fiables et vérifiables. Les difficultés récurrentes de connexion internet et les coupures fréquentes d'électricité ont eu pour conséquence également que le consultant belge n'a pu être en contact avec l'équipe sur place par vidéoconférence que très rarement et n'a donc pu que très peu prendre part en distanciel à la mission de terrain. Même si le premier atelier qui a permis d'établir la chronologie s'est bien déroulée, Il y a eu ensuite un manque de mise en place physique interactive de réunions qui stimulent la participation de toutes les parties prenantes en même temps et permettent de passer plus rapidement aux principaux problèmes et d'avoir une réflexion conjointe et créative sur les conclusions et recommandations. Il n'y avait aucune opportunité de recueillir des informations de manière plus informelle (en étant présent sur le campus et en expérimentant la dynamique réelle des relations entre les personnes) particulièrement avec les différentes catégories des bénéficiaires de formation du fait de l'absence de leurs coordonnées téléphoniques qui auraient pu permettre d'établir des contacts avec eux.

Assurance qualité - ACE Europe a développé une approche de preuve COVID-19 pour ses évaluations et l'a partagée avec ses collègues et avec les parties prenantes du programme CUI. La combinaison de différentes sources (plus particulièrement : entretiens, groupes de discussion, auto-évaluations, documents de programme et collecte des résultats) a permis une triangulation suffisante des informations.

L'assurance qualité a été garantie par l'équipe d'évaluation et sa préparation minutieuse en concertation avec les parties prenantes de l'UCB : la faisabilité du programme pour la visite d'évaluation a été vérifiée ; les évaluateurs ont pris en compte les contraintes et ont adapté le programme en conséquence. La question et le format de la récolte des résultats ont été revérifiés avec la coordination du programme CUI. Le briefing et le débriefing ont permis de répondre aux commentaires et préoccupations dans des versions mises à jour (par exemple, des adaptations dans le rapport initial). Le rapport de démarrage a été partagé avec les parties prenantes du programme CUI (coordinateurs et chefs d'équipe Nord et

Sud) avant la mission sur le terrain pour leur permettre d'évaluer l'approche, qui est censée contribuer à la pertinence et à l'adhésion des parties prenantes à l'évaluation.

1.4. Structure du rapport d'évaluation

Le chapitre suivant les résultats de l'évaluation globale répondra à la question générale de l'effet des projets sur l'institution (contribution des projets aux objectifs du programme) et présentera une évaluation globale du programme par rapport aux critères de pertinence, d'efficience, d'efficacité, de durabilité et d'indice d'impact. Ensuite un autre chapitre présente les évaluations de chaque projet séparément. Le dernier chapitre présente les conclusions et recommandations générales.

2. Constats généraux de l'évaluation

2.1. Effet des projets sur l'UCB en tant qu'institution

Les quatre projets exécutés dans le cadre du programme CUI à l'UCB ont eu des effets significatifs sur l'université en tant qu'institution notamment (i) le renouvellement du corps enseignant par la formation des formateurs, (ii) le renouvellement des équipements et matériels des laboratoires dans un contexte de quasi-inexistence des investissements publics en faveur des universités et particulièrement des universités privées, (iii) la mise en place des programmes de recherche structurés qui brise la lourde tendance historique des recherches éparses souvent individuelles et à visée promotionnelle, (iv) l'amélioration de la gouvernance de l'institution en introduisant une plus grande culture de l'orthodoxie dans la gestion axée sur les résultats et la structuration du service de coopération, (v) le positionnement de l'université comme acteur de développement de son milieu d'implantation en initiant des projets à impact direct sur le bien-être de la communauté environnante.

Ces effets peuvent être appréhendés en fonction des critères de jugement analysés au cours de cette évaluation et repris dans le tableau ci-après :

Critères de jugement	Score
1.1. Pertinence d'un CUI dans le contexte de la RDC.	4
1.2. La synergie avec d'autres programmes/projets	3
1.3. La synergie entre les différents projets du programme	3
1.4. La gestion du CUI dans l'ensemble	3
1.5. Les résultats au niveau institutionnel	4
1.6. Les effets du programme au niveau de l'institution dans son ensemble au regard des indicateurs prédéfinis.	4
1.7. L'impact institutionnel plus général	4
1.8. Durabilité des résultats institutionnel et relations	3

Tableau 5 : Aperçu des scores concernant la question d'évaluation du programme global : effet des projets sur l'institution UCB

2.1.1. Pertinence dans le contexte de la RDC

L'UCB a été créée en 1989, quelques années avant que la RDC connaisse une période d'instabilité forte. La fin du régime autoritaire de Mobutu, l'impact du génocide du Rwanda quelques années plus tard et ses répercussions sur l'Est de la RDC, les mouvements de rébellion et les guerres successives dans la région ont eu des impacts désastreux sur la qualité, l'autonomie et la durabilité des institutions d'enseignement supérieur, particulièrement pour celles qui, comme l'UCB, venaient de se créer. Par ailleurs ce contexte troublé a laminé un budget de l'Etat déjà squelettique, mettant à néant les possibilités pour cet Etat de relancer un financement significatif de l'enseignement supérieur. Les institutions

privées telles que l'UCB n'ont donc pu bénéficier d'aucun financement public. Leur développement dépendait totalement des contributions des étudiants gravement appauvris par cette période d'insécurité et des moyens obtenus de partenaires extérieurs. Dans le même temps, la population candidate à fréquenter l'enseignement supérieur et recherchant une institution géographiquement proche, vu son état de pauvreté, connaissait une croissance exponentielle. Le soutien au développement d'une institution de référence dans cette partie du pays particulièrement troublée était donc réellement nécessaire même si cela représentait un défi colossal.

Au niveau de l'UCB en particulier, la formation d'un pool de personnel académique et la consolidation de facultés récemment créées paraissent des objectifs très pertinent. Travailler ces objectifs en partant de recherches ciblées sur des problématiques causées ou aggravées par la situation de post-conflit dans laquelle baigne l'institution renforce cette pertinence. En outre, l'ampleur de cette consolidation, compte tenu du contexte très défavorable, exige une démarche de longue haleine : le format du programme CUI prévu dès sa formulation pour une durée de dix ans, apriori, est vraiment approprié à cet égard.

Outre le fait que les domaines soutenus en priorité par le programme correspondent à des besoins de l'UCB et de la communauté locale dans laquelle elle est implantée, la pertinence de ce programme est encore renforcée dans la mesure où celui-ci appuie des recherches dans des secteurs définis comme prioritaires par l'Etat congolais (DSCRP, PNSD, PAP) : agriculture, ressources naturelles et minières, santé comme service social de base.

La pertinence du CUI dans le contexte de la RDC nous semble dès lors excellente, de très bonne performance.

2.1.2. Synergie avec les autres programmes/projets

Le programme en général et les différents projets qui le composent ont recherché et développé de façon assez inégales des synergies et complémentarités avec plusieurs programmes et projets d'acteurs nationaux et internationaux. Ce maillage des complémentarités et synergies s'est renforcé au cours des dernières années avec la progression des recherches, la multiplication des publications parfois croisées, l'établissement de collaboration et d'offres de service. Ces synergies se sont naturellement d'abord développées avec les projets de la coopération universitaire belge (VLIR-UOS, ARES, UniversiTiC), les projets transversaux de VLIR-UOS (par ex. projets assurance-qualité, anglais académique) : les projets du CUI ont parfois assuré le prolongement de ces projets avec lesquels ils collaboraient.

Le P1 a surtout établi des synergies avec l'International Institute of Tropical Agriculture (IITA) dont un centre régional est installé sur le site de Kalambo de l'UCB : la proximité géographique stimule les synergies de recherche, les partages de laboratoires, même si cette collaboration pourrait être encore bien plus intense et plus réciproque ; à ce niveau l'évaluation estime que les potentialités de synergie et de complémentarité sont insuffisamment exploitées. Ce premier projet s'est également impliqué dans le consortium CIALCA, un partenariat, stimulé par l'IITA et la FAO, de recherche-développement innovante pour l'amélioration des moyens de subsistance basés sur l'agriculture en Afrique centrale qui regroupe des opérateurs burundais, rwandais et de l'est de la RDC. Il a collaboré avec des universités

belges (KULeuven, Gent, UCLouvain) pour le développement des doctorats. Par ailleurs, le déploiement des techniques identifiées par ce projet a été l'occasion de synergie avec des organisations nationales (DI-OBASS, INERA, IPAPEL, SENASEM, etc.).

Le projet P2 a multiplié les synergies avec les autres projets du VLIR-UOS, mais aussi avec différentes institutions ou programmes comme l'European Partnership for Responsible Minerals, des ONG comme IPIS, IKAV Pax Christi, des agences internationales comme la GIZ ou la BM, ou enfin des institutions publiques nationales comme l'agence congolaise de l'environnement. Pour ce projet aussi, l'appui à la réalisation de doctorats a été l'occasion de synergies avec d'autres institutions universitaires belges et congolaises (UCLouvain, IOB, UNILU).

Le projet P3 a développé des complémentarités plus ponctuelles et plus opérationnelles avec d'autres projets du secteur médical qui ont été financés par la Belgique (ARES), l'Union Européenne (RIPSEC) et l'Agence Internationale de l'Énergie Atomique (pour l'équipement des laboratoires), ou l'UGent pour le financement d'un quatrième doctorant.

Par contre, le développement du Cadre stratégique commun (CSC) n'a eu que peu d'impact sur une intensification des synergies et complémentarité avec les autres acteurs non gouvernementaux belges. Les collaborations avec l'es ONG belges comme Pax Christi ou IPIS découlent de contacts antérieurs souvent établis préalablement en Belgique ou lors de participations communes à des activités internationales. L'évaluation n'a donc pas constaté d'intensification significative après la mise en place des CSC.

La synergie avec d'autres programmes et projets s'est donc renforcée au fil du déroulement du programme et est dès lors jugée suffisante, de bonne performance.

2.1.3. La synergie entre les différents projets du programme

Durant la première phase du programme, la formulation avait prévu trois projets mais pas le renforcement institutionnel. Celui-ci a été rajouté au début de la phase 2 pour répondre à une recommandation de l'évaluation intermédiaire. Ce décalage dans la chronologie d'exécution du programme et la part réduite du budget consacré à ce quatrième projet, a limité l'impact de celui-ci sur la cohérence globale du projet. Par ailleurs, les trois premiers programmes ont surtout fonctionné au sein de leur propre faculté : P1 en agronomie à Kalambo, P3 en médecine sur le site de l'hôpital principalement et P2 en droit et économie sur le site de Bugabo. Le fait d'être implanté sur des sites géographiquement séparés a favorisé cette approche concentrée sur le projet. La logique de centre de recherche développée pour le CEGEMI consolide encore cette approche visant à développer une entité bien distincte, semi-autonome qui vise à se réaliser par elle-même, mais en même temps pour ce P2 la constitution du centre a stimulé des synergies inter-facultaires, principalement, au départ, entre la Faculté de Droit et d'Economie et gestion. Dans les projets eux-mêmes, surtout pour le P1 et le P3, les activités étaient distinguées en différents domaines de recherche spécifiques : GIFS et GIP pour le premier, diabète, hypertension, septicémie néo-natale et anémie ferriprive pour le troisième. Pour ces deux projets les synergies entre les sous-volets étaient également limitées (utilisation de laboratoires communs, échanges sur les mo-

dalités d'exécution essentiellement) même si la collaboration entre les membres Nord et Sud intervenant dans ces projets était cordiale. La synergie n'était pas spécialement recherchée. C'est au niveau du P2 que finalement les synergies avec d'autres ont été le plus mise en évidence : sur les questions de santé des travailleurs et travailleuses des mines, sur le lien entre exploitation minière et agriculture, etc. Ces pistes de synergies possibles se sont révélées au fur et à mesure du développement du CEGEMI qui a commencé à fédérer progressivement des compétences variées. Le P4, vu ses activités plus transversales, a naturellement eu plus de complémentarité avec les trois autres projets.

Le programme a sans doute développé l'émergence de certaines approches multidisciplinaires (certainement au niveau du P2 et seulement très partiellement au niveau des P1 et P3) mais n'a pas encore pu stimuler une réelle interdisciplinarité. Ceci est sans doute dû en partie à la formulation même du programme sous forme d'une addition de projets sans avoir mis en évidence les liens et mécanismes à mettre en place pour développer les synergies. Durant la mise en œuvre il n'y a sans doute pas eu suffisamment de signal général pour inciter ou forcer la mise en place de ces interrelations.

Il y a donc lieu de conclure que la synergie entre les projets du programme n'a été que suffisante, de bonne performance.

2.1.4. Gestion du CUI dans son ensemble

De manière globale, la réalisation du programme met en évidence que les différents acteurs se sont impliqués dans la réalisation de celui-ci, selon les modalités et les procédures adéquates. La cellule de gestion a fonctionné de manière efficace. La collaboration était étroite entre les coordinateurs Nord et Sud, et facilitée par le profil du coordinateur Nord durant les premières phases. Les structures de concertation ont fonctionné correctement, même si, compte tenu du contexte d'insécurité, elles ont dû être parfois adaptées : comme, par exemple, la tenue des comités de pilotage communs en partie au Rwanda à Kamembe ou une organisation en partie à Bukavu et en partie au Rwanda.

La gestion générale du programme s'est progressivement améliorée et fluidifiée au cours des phases 1 et 2 du programme grâce au dynamisme et au professionnalisme des coordinateurs Nord et Sud. Le décès inopiné et tragique de Dieudonné Muhanzi Mundi, le gestionnaire congolais du programme en 2019 a provoqué une forte déstabilisation. Le programme entrait en année 9, pratiquement dans sa phase finale et il a fallu procéder à un changement de gestionnaire de façon abrupte. Logiquement, vu l'urgence, l'UCB l'a remplacé par l'administrateur général qui avait une vision globale du fonctionnement de l'institution. Mais cette nouvelle équipe connaissait peu les procédures et surtout l'administrateur général avait bien évidemment de nombreuses autres priorités et dossiers à suivre, alors que le gestionnaire disparu se consacrait presque essentiellement à la gestion du programme. Cela a induit une surcharge de travail au niveau des gestionnaires Nord.

Dans ce contexte compliqué du fait de la perte d'un acteur clé du programme, les autorités académiques de l'UCB se sont impliquées et ont apporté un soutien constant à la réalisation du programme, ce qui a contribué à pouvoir dépasser partiellement cet écueil.
La gestion générale du programme, en particulier la qualité de son suivi administratif et financier, est dès lors jugée suffisante, de bonne performance.

2.1.5. Les résultats au niveau institutionnel

Chacun des quatre projets du programme apporte une certaine contribution au niveau institutionnel de l'UCB. Pour cette université jeune et pratiquement encore en développement au moment où démarre ce programme CUI, la consolidation de pôles de recherche permet une consolidation de l'institution. Le P1, dans une faculté déjà relativement implantée va consolider des domaines de recherche sur des cultures essentielles dans la région et pour lesquelles le niveau de connaissance de la spécificité africaine est relativement limitée. Par ailleurs, une amélioration qualitative de cette culture essentielle dans l'assiette de la population locale, dans ce contexte de sortie de crise, est particulièrement attendue. Le P2 permet à l'UCB de disposer d'un outil d'analyse reconnu et solide pour un secteur fortement présent dans la région et surtout totalement déstructuré et anéanti par les années de guerre : réintroduire une gouvernance assainie, des modalités sanitaires et sociales plus humaines dans ce secteur permet à l'UCB d'assumer son rôle de service à la collectivité sur une question particulièrement sensible via le fonctionnement du CEGEMI. Avec le P3, le programme soutient une faculté déjà bien développée en lui permettant de traiter des maladies ignorées ou directement aggravées par le contexte de post-conflit. Ici aussi cette démarche renforce le rôle de l'institution universitaire dans son soutien au renforcement et à l'amélioration de la qualité de soins dispensées par l'hôpital général.

Agriculture, mine et santé, trois domaines dans lesquels l'UCB, par le développement de ce programme a pu consolider ses compétences, développer ses analyses et offrir en tant qu'institution universitaire des technologies, services et connaissance adaptés aux besoins de la population dans ce contexte tout particulier des lendemains de conflits.

A ces différents éléments, on peut ajouter un apport effectif même si plus partiel du P4 au niveau institutionnel. Cet appui diversifié mais relativement éparpillé et dilué compte tenu des moyens financiers relativement limités qui ont pu y être consacrés, a permis malgré tout un certain renforcement des trois premiers projets dans leur soutien au renforcement institutionnel de l'UCB. Le P4 a ainsi poursuivi et renforcé des projets VLIR-UOS et ARES antérieur (UniversiTiC et Assurance qualité) et a accordé un appui important au service de relations extérieures et communication (investissements en matériel audio-visuel, développement du site web, marketing de l'université). Toutes ces contributions ont renforcé la mise en œuvre et la diffusion des réalisations des trois premiers projets mais ont en même temps consolidé l'institution dans toutes ses composantes.

Compte tenu de leur pertinence, ces résultats au niveau institutionnel sont jugés par l'évaluation comme excellent, de très bonne performance.

2.1.6. Effets du programme au regard des indicateurs prédéfinis

Compte tenu des indicateurs retenus pour la phase 3 du programme, l'évaluation constate que l'effet du programme est globalement atteint avec des indicateurs qui ont tous été dépassés.

Au niveau de la recherche, le nombre d'articles publiés dans les revues internationales est plus élevés qu'attendu (32 articles publiés pour 22 attendus). C'est également le cas pour le nombre d'articles publiés dans les revues nationales (12 articles publiés pour 11 attendus). Deux programmes de master

sont créés ou substantiellement mis à jour pour un seul visé. Six cours ont été développés avec le support du programme pour 4 attendus. Il en est de même pour les ateliers réalisés (16 pour 8 prévus) et pour les modules de formation (7 pour 5 prévus). Parmi les 11 thèses de doctorats prévues, dix sont réalisées ou en voie de finalisation et la seule thèse arrêtée a été remplacée par le cofinancement de plusieurs autres thèses financées par d'autres programmes.

L'analyse de l'atteinte des indicateurs confirme les jugements qualitatifs que porte l'évaluation : l'effet du programme est nettement et directement positif pour la recherche. Il contribue de manière indirecte à l'amélioration de la qualité de l'enseignement, et l'analyse des indicateurs met plus encore en évidence cette amélioration à ce niveau. Tous ces éléments contribuent nettement au renforcement de la notoriété de l'institution, incitent à sa présence de plus en plus fréquente dans les réseaux et plateformes internationales, favorisent sa capacité de collaboration avec d'autres institutions et confortent ses possibilités de soumettre de nouveaux projets de recherche et d'enseignement. Dans un contexte particulièrement difficile, les trois premiers projets du programme UCB apportent des contributions utiles et appropriées à la population : amélioration de la production des cultures, gouvernance améliorée du secteur minier artisanal, technologie appropriée pour le suivi de maladies négligées.

Compte tenu des effets du programme sur les trois fonctions de l'université (recherche, enseignement et service à la société), l'évaluation juge que ces effets du programme au regard des indicateurs prédéfinis sont excellents, de très bonne performance.

2.1.7. Impact institutionnel plus général

Les objectifs globaux du programme visaient d'une part « à faire de l'UCB une institution de référence et d'excellence dans la gestion des problèmes occasionnés ou aggravés par la situation de post-conflit » et d'autre part « de fournir à la population du Sud-Kivu les bases pour développer des secteurs stratégiques de son économie (productivité agricole, production minière) et pour améliorer l'état de santé de la population en période post conflit ».

L'évaluation estime que le programme a permis à l'UCB de devenir une référence régionale grâce à ce programme, certainement en ce qui concerne le secteur minier et de la santé. Pour le premier, par l'élaboration d'un réel centre d'expertise structuré et partiellement autonome, pour le second par le renforcement significatif de compétences dans des domaines pointus dans une faculté et une institution hospitalière déjà solidement implantées. Au niveau agricole, les compétences sont renforcées mais il est encore difficile de parler de structure de référence, c'est pour ce projet P1 que l'avancée est certainement la moins prononcée. Il est vrai que devenir un véritable centre de compétence est un processus de longue haleine qui nécessite une conjonction d'opportunités et de moyens.

L'élargissement des compétences académiques avec la finalisation de la quinzaine de doctorats, l'amélioration des capacités techniques de recherche (équipements et matériels) et la multiplication des collaborations dans les réseaux internationaux, sont des atouts apportés par la réalisation du programme qui permettront à l'avenir à l'UCB de consolider encore sa position institutionnelle, à condition de pouvoir assurer le maintien d'un maximum de ressources humaines formées par le programme.

L'impact institutionnel global apparaît multiple et identifiable, il est dès lors jugé par l'évaluation comme excellent, de très bonne performance.

2.1.8. Durabilité des résultats institutionnels

La création du CEGEMI, la structuration du service de coopération, la consolidation de l'étroite collaboration entre la faculté de médecine et l'HPGRB, le renforcement du service de relations extérieures et communication sont des éléments qui peuvent garantir une durabilité des résultats institutionnels : le développement d'une stratégie de recherche plus structurée, une autonomisation partielle des centres de recherche avec une gestion transparente et une relation clairement définie avec l'UCB, une consolidation de la contribution structurelle de l'université au service de la communauté, ici en l'occurrence au niveau médical. L'accession du premier coordinateur Nord de ce programme au poste de recteur de l'UCB est un autre facteur de durabilité des résultats institutionnels de ce programme : ayant eu l'occasion personnellement de formuler les objectifs du programme et de mesurer les bénéfices des orientations prises par celui-ci, le recteur pourra stimuler la prise en compte des leçons apprises durant ce programme pour en appliquer les bénéfices plus largement à l'ensemble de l'institution.

La durabilité des acquis du programme en termes institutionnels dépend également de la stabilité de toutes les ressources humaines, en particulier dans cette institution privée qui ne peut se permettre d'accorder les niveaux de salaire délivrés dans les institutions publiques. La durabilité de l'apport en formation est fortement dépendante de la capacité de l'université à garder tout ce personnel dans la durée. L'enjeu sera donc aussi de pérenniser leur insertion dans l'institution, sans doute moins par la motivation financière que par la motivation de la qualité du travail réalisé, de la stimulation de l'attractivité de ces fonctions (formation continuée, plan de carrière, diversification des enjeux, etc.) et le renforcement de la notoriété de l'institution facilitant les échanges et les collaborations internationales et en réseau.

Cette durabilité institutionnelle peut aussi s'appuyer sur la pérennisation des relations avec les partenaires et collègues d'institutions de formation et/ou de recherche internationales qui stimule une dynamique de progression en qualité, en compétence et en diversification des approches. Les contacts induits par le programme avec les collègues flamands, devraient être une bonne base pour le tissage de ce réseau, la plupart de ces collègues flamands indiquant que la collaboration qu'ils ont établie au cours de ce programme perdurera certainement au-delà de la fin de celui-ci. Des institutions scientifiques et de recherche nationales ont exprimé le souhait de collaboration avec l'UCB (P2 notamment) : la valorisation de ces opportunités en assumant éventuellement le leadership de ces collaborations est de nature également à renforcer la durabilité des résultats institutionnels du programme.

Tenant compte de ces différents éléments, il y a donc lieu de conclure que la durabilité des résultats institutionnels est suffisante, de bonne performance.

2.2. Pertinence et synergie

De façon plus spécifique pour chaque critère de l'OCDE retenu dans les TdR, l'évaluation a réalisé ci-après une analyse plus approfondie en synthétisant les constats effectués dans chacun des projets et en déterminant ainsi une appréciation globale de son jugement par critère pour le programme dans sa globalité.

Afin d'évaluer le critère de pertinence, l'équipe d'évaluation a examiné les aspects suivants au niveau des trois projets du programme :

I. La mesure dans laquelle les résultats attendus du projet répondaient aux besoins du pays, de l'université et du VLIR-UOS.
II. Les éléments de complémentarité et de synergie avec d'autres projets
III. La cohérence au sein des projets.

L'évaluation de la pertinence a été globalement positive pour tous les projets au regard des trois dimensions, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. En conséquence, l'équipe d'évaluation juge excellente, la pertinence de ce programme. Chacun de ces éléments est développé plus en détail dans les sections qui suivent.

Critères de jugement	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4
1.1. Réponse aux besoins	4	4	4	4
1.2. Synergie	3	4	3	3
1.3. Cohérence	4	4	4	4

Tableau 6 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère de pertinence

Réponses aux besoins – Les résultats des projets du programme CUI **contribuent à la fois aux besoins du pays, de l'UCB et du VLIR-UOS.**

En rapport avec **le pays**, les résultats des projets se rapportent aux recommandations du Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCRP) de deuxième génération. Chacun des projets rencontre au moins un des quatre piliers du DSCRP : i) Renforcer la gouvernance et la paix (P2) ; ii) Diversifier l'économie et accélérer la croissance (P1 et P2) ; iii) Améliorer l'accès aux services sociaux et renforcer le capital humaine (P3 et P4) ; iv) Protéger l'environnement (P1 et P2). De plus, ces enjeux décrits dans les quatre piliers de la stratégie nationale sont particulièrement pertinents dans les zones de conflits ou de post-conflits comme le Sud Kivu : amélioration de la gouvernance, de l'accès aux services de base et renforcement de l'économie pour accéder à un emploi sont des enjeux cruciaux, en particulier dans ces zones.

Par ailleurs, les quatre projets du programme CUI ont répondu aux **besoins exprimés par l'institution UCB elle-même.** Dans le contexte particulièrement insécurisé et instable de l'Est de la RD Congo, l'université a choisi de renforcer ses compétences pour devenir une institution de référence dans

quelques domaines clés particulièrement touchés par les conflits récents : la santé, l'agriculture et le secteur minier. Ces domaines accumulaient à la fois des problèmes de gouvernance, d'efficacité, de maîtrise des techniques adaptées et modernisées, de compétences plus fondamentales. Le fait d'avoir choisi de focaliser le programme sur ces différentes dimensions en étant attentif à rechercher des réponses à la diversité des problèmes qui y sont liés renforce clairement la pertinence de ce programme. Ainsi **le P1 en agriculture** aborde des questions de connaissance fondamentale des cultures par sa recherche en gestion intégrée de la fertilité des sols et en gestion intégrée des parasites avec pour but d'améliorer la productivité des systèmes de culture des partenaires locaux par l'adoption des technologies issues de ces recherches. Mais au-delà de la découverte de techniques permettant l'augmentation de la production, le projet prévoit aussi la dissémination de celles-ci auprès des organisations paysannes, l'analyse de la faisabilité de la transformation des produits à base du manioc pour leur donner une valeur ajoutée afin d'augmenter les revenus ou un même travail avec d'autres cultures comme le maïs ou les haricots. Cette dissémination n'a été que partiellement faite par le programme lui-même. Les résultats ont aussi pu être diffusés grâce à la collaboration avec l'IITA et par des autres projets (ACAI (BMGF) et CIALCA (DGD)), ce qui a permis d'atteindre un plus grand nombre de paysans.

Le projet P2 du CEGEMI, en travaillant sur les ressources naturelles, abordent les problèmes de gouvernance en particulier au niveau des mines artisanales, mais également les impacts sur la santé des travailleurs et travailleuses ou sur leurs conditions de vie. Des dimensions de droit et d'économie ont été conjuguées dès le démarrage du projet, les dimensions sanitaires ou liés au secteur agricole ont été développées dans le prolongement de ces recherches.

Le projet P3 s'est focalisé sur la recherche concernant des maladies ou des problèmes de santé directement en lien avec le contexte de post conflit : que ce soit pour l'utilisation de certains marqueurs biologiques du diabète sucré à coût raisonnable étant donné le contexte de pauvreté et de difficulté de déplacement extrême dans les zones insécurisées, que ce soit pour la surveillance épidémiologique de maladies non-transmissibles ou la septicémie materno-fœtale négligées en période de guerre, ou encore des infections liées à la surcharge de fer, spécifique aux régions minières comme dans le Sud Kivu.

Le **projet P4** a lui rencontré les besoins de l'université de tisser des relais nationaux et internationaux largement handicapés par les conflits : i) soutien numérique par des formations permettant un meilleur accès à la documentation digitalisée, l'utilisation de TICs dans l'enseignement et dans la gestion administrative et comptable de l'UCB ; ii) appui en équipement et matériel du service de relations extérieures et communication permettant la modernisation du site, comme outil de communication et de relais international pour contrecarrer l'isolement physique durant les décennies de guerre.

Enfin, les résultats des quatre projets sont en cohérence avec les **thèmes prioritaires de la stratégie pays VLIR-UOS**. Ils renforcent l'UCB dans son rôle de moteurs du développement en RDC particulièrement nécessaire dans une zone dévastée par de multiples conflits. L'autre thème principal de la stratégie pays du VLIR-UOS ce sont les ressources naturelles qui sont le thème central du P2 et abordé également par le P1. Les thèmes transversaux du VLIR-UOS (NTIC, assurance qualité) se retrouvent également dans le programme, en particulier au niveau du quatrième projet.

	Partie prenante (et gain potentiel pour la partie prenante en ce compris l'institution UCB dans son ensemble)	Gain pour le projet
P1	UCB : Relève académique, notoriété nationale et internationale renforcée dans le domaine. Organisations paysannes (OP) : techniques de productions culturales et de lutte contre les maladies et ravageurs améliorées et utiles pour les agriculteurs locaux. Services étatiques nationaux : Connaissance des besoins et des priorités nationales en matière de l'agriculture, développement rural, environnement	Connaissance améliorée dans le domaine des cultures ciblées. Compétences scientifiques améliorées. Capacité matérielle de recherche renforcée. Lien renforcée avec les parties prenantes externes (transformation du manioc, champs d'apprentissage, par exemple)
P2	UCB : Relève académique, notoriété nationale et internationale renforcée dans le domaine. Creuseurs artisanaux : amélioration de la gouvernance, de la légalité, des conditions d'exploitation, sensibilisation aux questions de genre, d'environnement. ONG locales, autres centres de recherche universitaires : compétences en termes législatif, organisationnel, légal, social Services étatiques nationaux : Connaissance des besoins et des priorités dans le secteur minier, en particulier artisanal ONG internationales, organisations multilatérales : contribution à une gestion plus éthique des ressources naturelles, connaissance plus précise des enjeux	Connaissance améliorée dans le domaine du secteur des ressources minières Compétences scientifiques améliorées. Capacité matérielle de recherche renforcée. Début de capacité de recherche plus interdisciplinaire dans ce secteur. Consolidation organisationnelle du Centre (statut, fonds propres, etc.) Lien renforcée avec les parties prenantes externes : ONG, secteur privé, réseaux interuniversitaires développés dans ce secteur.
P3	UCB : Relève académique, notoriété nationale et internationale consolidée, capacité de recherche renforcée. Innovation et adaptation au contexte renforcée : technologies médicales adaptées. Services étatiques nationaux : renforcement des capacités d'analyse et de traitement de l'hôpital provincial de référence, augmentation du service sanitaire de qualité accessible dans la province.	Connaissance améliorée dans le domaine des maladies négligées et/ou spécifique à la région et au contexte Compétences scientifiques améliorées. Capacité matérielle de recherche renforcée, continuité de l'approvisionnement électrique, et donc du service, assurée.
P4	UCB : Connexion informatique améliorée et renforcée. Meilleur accès aux connaissances digitalisées. Renforcement des moyens de communication de l'université. Consolidation des partenariat internationaux.	Qualité de l'équipement et du réseau informatique améliorée. Compétence linguistique consolidée en anglais scientifique. Innovation pédagogique à développer.

Tableau 7 : Aperçu des principaux gains pour chacun des projets

Contribution en termes de synergie – Le programme a permis de stimuler différentes synergies, principalement à l'intérieur de chacun des projets. Par contre, les synergies entre les projets sont très limitées. Hormis le projet P4 dont la finalité est essentiellement transversale, les synergies entre projets sont peu décelables si ce n'est des prémices au niveau du P2 qui ont permis de ponctuelles collaborations avec la faculté d'agronomie et de médecine. Mais globalement, l'ampleur après 10 années de programme est encore beaucoup trop limitée pour qu'on puisse parler de véritable synergie entre projets de ce programme. A l'inverse, des synergies plus externes avec d'autres projets VLIR-UOS et des projets initiés par d'autres partenaires ont pu être beaucoup plus fréquentes et plus nettement observées.

Ainsi, au niveau du projet P1, l'évaluation a pu observer des synergies avec des Instituts internationaux en particulier l'IITA installée à proximité du campus de Kalambo et avec lequel des recherches en commun et des partages de laboratoires sont fréquentes. Des collaborations ont également pu être identifiées avec d'autres projets portés avec la KULeuven, avec l'AEIA ou menées dans d'autres pays africains (Rwanda, Burundi, Nigeria ou Ethiopie). Différentes collaborations avec des organismes nationaux sont également identifiables : à l'INERA par exemple même si ses moyens sont limités. Des applications de technologies du P1 sont mises en œuvre par des ONG et des organisations nationales (DIOBASS, INERA, IPAPEL, SENASEM, etc.).

Au niveau du projet P2, le CEGEMI a développé une synergie avec le programme Going Global (VLIR-Incremental Funding) de l'IOB ainsi qu'avec d'autres institutions afin de multiplier les recherches : en

particulier avec l'ONG belge, IPIS, avec laquelle des projets conjoints sont soumis et réalisés (exemple le Projet European Partnership for Responsible Minerals, en sigle EPRM). Des études sont réalisées pour la GIZ, la BM, l'agence congolaise pour l'environnement, etc. Les collaborations avec les institutions universitaires nationales et internationales se multiplient : le CEGEMI est de plus en plus sollicité par des initiatives similaires de centre de recherches en ressources naturelles qui se créent dans d'autres institutions universitaires, comme, par exemple, à l'UNILU. Le CEGEMI entretient également une collaboration avec la fondation interuniversitaire pour la coopération au développement d'Anvers (USOS) depuis 2015, et grâce au projet a consolidé ses partenariats avec d'autres universités à l'étranger (UCLouvain, Bath) notamment via les doctorats suivis en partenariat avec ces universités.

Au niveau du projet P3, les synergies externes sont plus limitées : essentiellement et naturellement avec l'HPGRB mais aussi avec des partenaires internationaux : des universités francophones belges financées par l'ARES, un projet financé par l'Union européenne sur les méthodes statistique, l'AIEA pour l'équipement des laboratoires ou l'université de Gent pour des doctorats.

Au niveau du projet P4, les synergies apparaissent plus naturellement vu le caractère transversal de ses interventions. Informatique, assurance qualité et appui à la communication doivent constituer un apport direct pour les trois autres projets et pour l'institution dans son ensemble. L'évaluation a pu clairement identifier cet apport au sein des projets. Il est aussi généralisé à l'ensemble de l'institution en ce qui concerne l'informatique en terme technique (connexion, site internet) mais plus inégal au niveau de la formation. Des synergies avec d'autres institutions externes à l'UCB sont identifiées : le projet UniversiTIC financé conjointement par VLIR-UOS et ARES (jusqu'au 2017), projet transversal assurance qualité du VLIR-UOS, Campus numérique francophone de l'AUF.

De manière globale, l'évaluation constate donc une certaine progression significative de synergies pertinentes entre les projets : ainsi des activités de recherche sont sur le point de démarrer sur des thèmes qui devraient permettre à l'avenir une plus grande complémentarité entre les projets P1, P2 et P3 comme par exemple : la corrélation entre la prévalence de la tuberculose et les conditions de travail des miniers, la prévalence des maladies sexuellement transmissibles chez les femmes travaillant dans les mines, les malformations des enfants des mineurs du coltan ou la malnutrition chez les enfants. Mais ces synergies inter projets n'en sont encore qu'au stade de démarrage alors que la fin du programme est proche.

Cohérence – Le programme démontre au travers de ses quatre composantes une cohérence forte. Les résultats de chaque projet sont en cohérence avec ses objectifs spécifiques et participent à l'atteinte des objectifs spécifiques du programme dans son ensemble. En effet, les formations organisées ; les équipements acquis ainsi que les recherches menées dans le cadre des projets ont concouru au renforcement des capacités académiques de l'UCB sur des problématiques aggravées ou occasionnées par la situation de post-conflit. La réalisation de doctorats, les publications faites par les chercheurs impliqués, les stages internationaux et l'outil informatique acquis ont concouru au renforcement de l'UCB, dans ce contexte particulier du post-conflit et pour une université fort jeune au démarrage du programme. Elle a notamment permis de consolider la compétence académique interne. Le personnel académique permanent dans l'institution disposant d'un doctorat a sensiblement évolué au cours de

ces dernières années. Le nombre d'enseignant académique ayant un doctorat à globalement doublé au cours de ces huit dernières années. La progression a été particulièrement forte au niveau de la Faculté de droit, d'économie et gestion et de l'agronomie. Ce nombre a progressé plus récemment pour la Faculté de médecine où plusieurs doctorants sont en voie d'achever leur thèse en 2021 et 2022. Le programme CUI a contribué très significativement à ce très net accroissement.

Membres du personnel académique permanents avec doctorat			
Facultés	**2012**	**2016**	**2020**
Agronomie	4	5	8
Architecture et urbanisme	-	-	0
Droit	4	7	15
Economie et gestion	9	12	14
Médecine	8	8	10
Sciences	2	2	2
Sciences sociales	-	3	4
Total	**27**	**37**	**53**

Tableau 8 : Evolution du personnel académique permanent possédant un doctorat. Source : coordinateur du programme CUI.

Par ailleurs, les collaborations des projets, certes encore inégales, avec les parties prenantes externes (organisation paysannes, ONG nationales et internationales, organisations de creuseurs, services nationaux, hôpital provincial) ont multiplié les contacts de l'UCB avec la communauté et permis d'en faire profiter celle-ci de parties importantes des résultats des recherches.

La mise en œuvre des projets P1, P2 et P3, a suivi une démarche cohérente d'approfondissement des connaissances, de leur validation par de l'expérimentation et de la diffusion de leurs résultats par des publications, des participations à des assises scientifiques nationales et internationales, des collaborations avec des acteurs organisés de la société civile. Les apports en termes de soutien à la recherche (doctorat, appui en matériel et laboratoire) sont cohérents par rapport aux besoins identifiés au sein de l'université (relève académique, domaines d'expertise pertinents en fonction du contexte post-conflit) et au niveau du pays (DSCRP, CSC). La cohérence et l'attention portée aux thèmes transversaux genre et environnement est aussi identifiable en particulier dans le P2 (les deux thèmes transversaux) mais aussi parfois de manière plus indirecte au niveau du P1 (environnement) et P3 (les deux thèmes).

L'apport du projet P4 présente certainement la plus grande cohérence avec les objectifs du programme : de fait de sa nature transversale, il vise à consolider les avancées permises par les autres projets : que ce soit en termes d'accès à la connaissance numérique, de capacité de diffuser plus largement les résultats acquis par le développement et la modernisation du site web de l'UCB ou de site spécifique de centre de recherche (CEGEMI).

Globalement en prenant en compte l'appréciation portée aux trois critères de jugement, et même si l'évaluation a identifié une synergie qui aurait pu être mieux et plus développée en interne et avec certains acteurs externes, l'évaluation estime que le programme démontre une pertinence qui peut être jugée **excellente, de très bonne performance.**

2.3. Efficacité

Afin d'évaluer le critère d'efficacité, l'équipe d'évaluation a examiné, au niveau des quatre projets du programme, dans quelle mesure ceux-ci ont atteint leurs objectifs en rapport avec les fonctions de l'université, ont contribué à l'atteinte de l'objectif du programme et ont atteint des objectifs de vulgarisation.

Critères de jugement	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4
2.1. Atteinte des objectifs par rapport aux trois fonctions de l'université (y inclus qualité scientifique)	3	4	4	3
2.2. Contribution de ces réalisations à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme	3	3	3	2
2.3. Réalisation des objectifs par rapport à la vulgarisation	3	4	4	-

Tableau 9 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère d'efficacité

Atteinte des objectifs par rapport aux fonctions de l'université (qualité scientifique) – Par la réalisation des projets P1, P2 et P3, le programme CUI a sensiblement amélioré la qualité scientifique de l'université, très certainement dans les facultés dans lesquelles ces projets ont été réalisés (en particulier pour P2 et P3) et de façon beaucoup plus indirecte dans l'ensemble de l'institution, surtout via le projet P4. En termes d'enseignement, les projets ont ainsi concouru à la multiplication du personnel académique par la formation des jeunes docteurs, au renforcement des capacités pédagogiques à travers des séminaires sur les méthodes d'évaluation et de recherche, au renouvellement des curricula et des notes de cours grâce à la documentation acquise et aux résultats des recherches de terrain et à l'amélioration des conditions d'encadrement des étudiants (voir les laboratoires bien équipés et les travaux de terrain). L'installation des laboratoires bien équipés en intrants et réactifs, la disponibilité des fonds de recherche sous forme des bourses et de fonds de missions de terrain, la collaboration avec les partenaires du nord ont permis l'amélioration des recherches menées par les chercheurs de ces facultés. Ce progrès se manifeste à travers l'accroissement du nombre d'ouvrages et d'articles scientifiques publiés dans les revues internationales et nationales de renom. Enfin, l'implantation du programme CUI au sein de l'UCB a permis à cet établissement jeune et situé dans une zone particulièrement troublée de la RDC d'offrir des réponses plus adéquates et concrètes à des problèmes spécifiques rencontrés dans son environnement sociétal du fait de la situation spécifique de post-conflit et/ou d'établir des collaborations avec d'autres institutions universitaires et de recherche ainsi qu'avec des structures des secteurs public et privé, même si sur ce plan, cela aurait pu et devrait être développé plus largement.

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation constate que durant la phase 3 plusieurs facteurs ont handicapé la réalisation complète des activités prévues : l'insécurité persistante dans la région avec la résurgence fréquente de période de tension et la survenance de la pandémie du coronavirus. A ces causes externes (insécurité et pandémie) s'ajoute une situation structurelle de recherche permanente de financement extérieur ou d'engagements d'enseignants et personnels externes à l'UCB, compte tenu de la précarité financière, le statut privé de l'université ne permettant pas d'assurer des barèmes salariaux de même niveau que les établissements universitaires publics.

Plus concrètement le projet P1, a contribué à ce que l'UCB renforce les compétences au niveau de la connaissance de la culture du manioc en Afrique, un domaine très peu couvert par la littérature scientifique par comparaison avec la littérature qui concerne le manioc en Amérique latine par exemple. Différentes technologies agricoles ont été développées par le projet telles que l'efficacité de l'utilisation des éléments nutritifs du sol dans des systèmes de culture améliorés. Les technologies de transformation des aliments sont actuellement utilisées même au-delà des zones du projet. Le domaine de la recherche du P1 se consolide progressivement et s'inscrit dans un réseau international de recherche notamment avec la collaboration avec l'IITA. Les jeunes doctorants introduisent progressivement des résultats de leurs recherches dans les enseignements qu'ils dispensent et les technologies découvertes sont mises en œuvre et appliquées avec la collaboration des ONG et des organisations nationales. Malheureusement, le manque de dynamisme interne à la Faculté d'agronomie, n'a pas contribué à tirer le meilleur bénéfice des avancées et résultats de ce P1.

Le résultat du projet P2 est sans doute celui qui est le plus abouti dans la logique du programme qui visait à créer un lieu d'excellence au sein de l'UCB dans des domaines touchés par le contexte du post-conflit. Le fonctionnement du CEGEMI fait preuve d'une dynamique très positive. Ce centre est parvenu à assurer des recherches doctorales, à multiplier les expertises pour des projets de consultance et de recherche-action dégageant déjà une certaine forme d'auto-financement, un soutien concret aux acteurs du secteur minier au niveau légal, de gouvernance, de problématique de la santé, de l'équilibre de genre, etc. Il apporte son appui au Gouvernement congolais pour l'élaboration du Plan d'Action National pour la Réduction de l'utilisation du Mercure dans le secteur de l'or. Les doctorants peuvent injecter progressivement les résultats de leurs recherches dans des enseignements qu'ils dispensent en particulier dans le module de la Gouvernance des Ressources Naturelles qui est inclus dans un nouveau Diplôme d'études approfondies (DEA) en économie et gestion qui a été créé.

Le P3 a permis l'aboutissement de trois recherches doctorales directement financées par le projet mais a aussi contribué à la finalisation (travaux de recherche de terrain) de plusieurs autres doctorats incomplètement financés par d'autres projets. Tous ces doctorants continuent à travailler à l'UCB et certains sont devenus des chefs de services. L'amélioration de leur connaissance et leur dynamique d'équipe contribuent beaucoup à la relève académique et à l'amélioration de la qualité des soins au niveau de l'HPGRB tout en impliquant les étudiants et médecins juniors à leur thématique de recherche. L'équipement du laboratoire et la formation des techniciens d'analyse des échantillons et de maintenance, la fourniture des réactifs et autres consommables ont permis au personnel qualifié de réaliser une meilleure détection des maladies visant à (i) l'amélioration de leur prise en charge et (ii) la mise au point des tests adaptés aux conditions du milieu. Le projet devrait permettre la mise en place prochaine d'un système de production locale des réactifs. Ces avancées de recherche et d'analyse, permettent indirectement d'améliorer la qualité de l'enseignement en faculté de médecine, les doctorants assurant pour la plupart des enseignements en complément de leurs interventions à l'hôpital. Ce qui est particulièrement remarquable c'est que les innovations mises en place sont adaptées aux conditions locales et ont amélioré l'accès aux soins des ménages pauvres : en particulier grâce à la technique de détection du

diabète à partir des ongles et au suivi de la décroissance des infections néonatales chez les nouveaux nés à l'aide du spectrophotomètre.

Enfin les résultats des activités du P4 indiquent une contribution significative à l'amélioration de la communication et la visibilité de l'UCB. La préoccupation de l'assurance qualité, portée initialement par un autre projet VLIR-UOS est élargie, les formations en informatique renforcent les capacités de recherche et de formation des enseignants de l'institution. Au niveau organisationnel, le renforcement du service de coopération doit permettre de développer une stratégie plus cohérente et plus structurée de recherche des opportunités d'appels à projets ou de bourses et le suivi des recherches exécutées. Compte tenu de la taille modeste du budget du P4, les résultats intéressants n'ont pu être que partiellement répandu au sein de l'institution à l'exception notoire de l'amélioration de la communication externe réalisée par le service de relations externes et communication.

	N°. Doctorants[4]	Année de finalisation (prévue)	Nombre de publications	N° étudiants en Masters
P1	5 (3H/ 2F)	Dont 1 à finaliser en 2021	10	2 (2H/0F)
P2	5 (4H/1F)	Dont 2 à finaliser en 2021	14	5 (4H/1F)
P3	4 (3H/1F)	Dont 2 à finaliser en 2021	15	0
P4			0	0
Total	14		39	7

Tableau 10 : Contribution au renforcement des capacités scientifiques et académique

Contribution à l'objectif spécifique du programme - Les résultats des trois premiers projets ont convergé vers la réalisation de l'objectif spécifique du programme, à savoir renforcer l'institution dans son expertise à analyser des problématiques aggravées par le contexte de post-conflit. Le capital de compétence constitué à travers la formation et le recyclage du personnel scientifique et académique ainsi que la somme des connaissances accumulées à partir des recherches réalisées renforcent singulièrement les facultés dans lesquelles les projets ont été développés, le P2 débouchant sur une forme plus concrète de centre d'expertise semi-autonome. Ils contribuent incontestablement à l'accroissement de la notoriété internationale et la compétence reconnue de cette institution dans des matières (agriculture, ressources minières et santé) clairement pertinente compte tenu de la situation géographique et environnementale de l'UCB.

Grâce au projet P1, l'UCB apporte une contribution complémentaire aux connaissances en amélioration culturale et en développement plus sain du manioc, une culture essentielle pour la population locale et dont il s'agit d'améliorer la qualité nutritive pour contrer une culture extensive et peu raisonnée qui affaiblit sa qualité. La contribution et le travail en collaboration avec l'IITA, notamment, favorise une implication de l'UCB dans le réseau international de recherche autour de cette culture en lui permettant d'apporter dans ce concert international, la spécificité du contexte post-conflit très marqué.

[4] Source : Plan de phasing out : présentation budgétaire

Les résultats du P2 démontrent une capacité à développer de la recherche de manière semi-autonome avec la création du centre. La collaboration avec d'autres centres nationaux et internationaux se multiplient, les connaissances sont échangées et le centre devient progressivement une référence dans les domaines de recherche qu'il développe. La capacité à mobiliser des financements extérieurs se renforce. En ce sens, le projet rencontre en grande partie l'objectif spécifique du programme, la disponibilité des chercheurs, la difficulté de stabiliser un personnel permanent dans le centre reste le seul point plus faible.

Au niveau du P3, il s'agit d'un appui qui renforce une faculté déjà relativement bien structurée. La contribution est surtout remarquable par la pertinence des domaines analysés très directement ciblées sur des problématiques étroitement en lien avec le contexte du post-conflit. Par ailleurs la réalisation des thèses de doctorats permet de consolider le personnel de cette faculté et d'instiller dans l'hôpital des compétences toujours plus pointues. La recherche de techniques particulièrement adaptées au contexte local est également à mettre en exergue et correspond bien à l'objectif du programme : donner des outils qui peuvent être utilisés facilement par une population qui subit des conséquences durables de périodes prolongées de conflits : pauvreté, désorganisation, difficulté de mobilité, manque de structures sanitaires équipées, etc.

Enfin, le projet P4 au travers de ses fonctions transversales a contribué à rendre plus visible le travail de l'institution dans le contexte particulier. Son apport plus organisationnel, doit aussi permettre la consolidation d'une institution encore jeune, qui a grandi rapidement dans une période troublée et sans subside de l'état, forçant à développer largement son enseignement sans toujours disposer en interne du potentiel humain suffisant. La formation à l'informatique, l'assurance qualité et l'amélioration de la communication sont de petites contributions à ce renforcement plus structurel : il reste cependant relativement faible au niveau de ce programme : démarré à partir de la phase 2 seulement, avec un budget limité et des chefs d'équipe aux responsabilités déjà importantes par ailleurs, le projet n'a pu atteindre que partiellement les objectifs qu'on aurait pu espérer de sa part.

Objectif de vulgarisation – La troisième phase du programme, visait en partie la diffusion des résultats et acquis accumulés au cours des deux premières phases du programme. Celle-ci s'est déroulée dans un contexte délicat et instable (incertitudes politiques, contexte sécuritaire tendu, épidémie de coronavirus) qui a rendu difficile l'atteinte de cet objectif durant cette dernière phase parfois complexe.

Ici comme ailleurs, le P1 bute sur la difficulté de réussir la vulgarisation à grande échelle de ses résultats. Si le service à la communauté est un des piliers de l'action de l'université, celle-ci ne dispose certainement pas de moyens et de services propres pour assurer une vulgarisation large de ses résultats de recherche. Elles s'arrêtent très souvent à les expérimenter avec les membres des associations paysannes et à publier sur le sujet. Une perspective plus concrète de diffusion des résultats de recherches est en cours de finalisation : en collaboration avec un projet de mise en œuvre de la chaine de valeur manioc de l'IITA, le P1 finalise le développement d'une application utile pour les agriculteurs locaux qu'ils pourront utiliser sur leur smartphone : une application qui en croisant des données météorologiques et les caractéristiques du sol (géolocalisation) permettra de déterminer quel

intrant idéal est à planter à quel endroit à quel moment. La coopération et les synergies avec les services et institutions en charge de la vulgarisation comme l'INERA ou le SNV pour le secteur agricole restent limitées faute de moyens suffisants et de dynamisme de ces institutions en particulier à Bukavu.

Au niveau du P2, la dynamique du CEGEMI a permis de diffuser assez largement les résultats de son travail et son approche particulière et intégrée de l'analyse de la problématique des ressources minières artisanales. Il a organisé plusieurs séminaires externes qui ont atteint un grand public, spécialement les organisations de la société civile, les services gouvernementaux, les ONGs et le secteur privé. En attendant son introduction dans le DEA en économie et gestion, le CEGEMI a organisé le module sur la gouvernance des ressources naturelles comme 'Winter School' d'une semaine à laquelle ont participé des chercheurs de l'UCB mais aussi de différentes institutions universitaires et de recherche de toute la RDC. Grâce à son activité, le CEGEMI a stimulé au sein de plusieurs institutions l'intérêt pour ce sujet d'études et pour le modèle qu'il développe. Plusieurs institutions cherchent à le répliquer ou à s'en inspirer : l'ISDR-Bukavu qui a sollicité l'expertise du CEGEMI lors de la préparation de nouveaux projets VLIR-UOS ; l'université de Lubumbashi, les Nouveaux horizons de Lubumbashi et le Centre Carter qui ont sollicité la création du réseau CEGEMI(UCB)-UNILU-UNH-Centre Carter ; des participants des universités de Kisangani, Lubumbashi et Bukavu qui veulent s'associer pour le développement des programmes de recherches communes suite à des formations organisées par le CEGEMI-IOB ; au niveau international, l'Universidad Nacional del Altiplano au Pérou s'est inspirée du CEGEMI pour créer son centre de recherche sur l'exploitation minière artisanale et à petite échelle ; etc. Ces exemples illustrent la capacité du CEGEMI à diffuser de manière assez large son modèle d'intervention.

En ce qui concerne le P3, la diffusion des résultats de recherche se fait essentiellement au travers des publications qui permettent de mettre en avant les technologies appropriées au contexte de conflit qui sont découvertes et élaborées mais aussi au travers de l'application pratique qui en est faite au sein de l'hôpital provincial, creuset de la valorisation de la recherche. L'apport de ces technologies nouvelles appliquées, améliore la qualité des services rendus et renforce la notoriété de l'institution hospitalière qui elle-même est un vecteur de diffusion des avancées de la recherche. Ce cercle vertueux permet de renforcer la dispersion des acquis de la recherche tout en valorisant la compétence de la faculté, ce qui doit permettre, dans la mesure où une stratégie adéquate est mise en place, de capter de nouveaux moyens de recherche par des réponses à des appels à projets ciblés en lien avec les résultats engrangés jusqu'ici.

Le projet P4 par sa nature d'appui institutionnel orienté en direction interne de l'institution n'avait pas pour vocation de vulgariser ou diffuser des résultats vers l'extérieur. Il y contribue néanmoins partiellement en améliorant la communication générale de l'université vers l'extérieur.

Globalement en prenant en compte l'appréciation portée aux trois critères de jugement, et compte tenu du constat des avancées parfois inégales entre les différents projets notamment en ce qui concerne le projet transversal, l'évaluation estime que le programme démontre une efficacité générale qui peut être qualifiée **de suffisante, de bonne performance.**

2.4. Efficience

Afin d'évaluer le critère d'efficience, l'équipe d'évaluation a examiné, au niveau des quatre projets du programme, dans quelle mesure ceux-ci contribuent à garantir la qualité de l'enseignement et de la recherche, quel est le rapport entre moyens consacrés au projet et résultats atteints et la qualité de la gestion du projet.

Critères de jugement	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4
3.1. Soutien pour garantir la qualité des processus d'enseignement et de recherche	3	4	4	3
3.2. Relation entre les moyens et les résultats atteints	3	4	4	2
3.3. Gestion du projet	4	4	3	3

Tableau 11 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère d'efficience

Soutien à la capacité de recherche et d'enseignement – Par leur complémentarité et leur mise en œuvre, les projets du programme contribuent de manière inégale (entre les différentes facultés) mais effective aux trois missions de l'université.

Les projets P1, P2 et P3 contribuent de façon très directe au renforcement de la capacité de recherche de l'UCB par le développement et l'approfondissement de domaines de recherche pointus au travers notamment de la formation doctorale et des thèses de doctorat et par l'amélioration des outils de recherches (laboratoires, équipements et intrants). Le P1 permet une revitalisation des connaissances relatives à la culture du manioc, spécifiquement à la situation africaine, le P2 développe une connaissance approfondie des différentes facettes de l'activité minière artisanale, et le P3 approfondit les connaissances locales de maladies négligées comme l'hypertension artérielle et le diabète ou de maladies aggravées par le contexte local comme la septicémie néo-natale ou l'anémie ferriprive. En outre ce troisième projet innove en technologie locale de suivi de la plupart de ces maladies. Le soutien à la capacité d'enseignement est double : directement via la relève académique qui multiplie le personnel qualifié permanent au sein de l'institution et plus indirectement pas l'utilisation d'une partie des résultats de la recherche pour mettre à jour, étoffer et consolider les contenus de formation. Au niveau du P1, les résultats de recherche vont au-delà des thèses obtenues dans la mesure où l'utilisation des étudiants dans les recherches a permis à ces derniers de participer au financement de leurs recherches pour les mémoires et, partant de leurs études. Les recherches du P2 ont de leur côté contribué à développer le contenu du module sur la Gouvernance des ressources naturelles qui s'insère dans le DEA en économie et gestion. Les chercheurs du P3, inscrivent également une partie des résultats de leurs recherches dans la modernisation et le renouvellement du contenu des cours de leur faculté.

Le projet P4, lui, contribue de manière plus transversale au soutien à la capacité de recherche et d'enseignement : l'élargissement de l'assurance qualité et le soutien informatique appuient la réalisation des thèses de doctorats et étoffent les capacité de l'équipe d'académiques au sein de l'UCB. Ce soutien

plus indirect à la recherche par la diversification des publications et la diversification des données récoltées alimente aussi indirectement l'enseignement qui est dispensé à l'UCB.

L'utilisation diversifiée des résultats de recherche pour l'enseignement et pour la vulgarisation renforce l'efficience du programme même si ce processus de tirer bénéfices des résultats de la recherche pour l'enseignement et son utilisation au sein de la société n'a pas toujours fait l'objet d'une stratégie explicite, mais a été réalisé de manière ad hoc au gré des opportunités.

Relation entre les moyens et les résultats atteints – De manière générale le rapport prix-qualité peut être considéré comme suffisant car il a permis de réaliser un nombre significatif de résultats. Malgré les difficultés liées au contexte, le taux d'exécution du programme est globalement très appréciable, atteignant à quelques dixièmes près les 90% sur sa durée totale avec des taux d'exécution très semblables pour tous les projets mettant en avant une progression cohérente de l'exécution du programme. La dernière année particulièrement impactée par la pandémie a permis néanmoins un taux d'exécution global très honorable de 70% comme l'indique le tableau ci-dessous, avec là des différences de taux d'exécution beaucoup plus fortes entre les projets.

CUI UCB- Projets	Phase 3 (2017-2020)			Année 2020		
	Budgété	Réalisé	Taux exécution	Budgété	Réalisé	Taux exécution
P1	300.627	272.093	90,5%	62.810	45.766	72,9%
P2	320.111	282.743	88,3%	60.108	38.512	64,1%
P3	304.920	276.154	90,6%	43.700	35.505	81,2%
P4	52.893	46.965	88 ,8%	13.038	6.357	48,8%
Total	978.551	877.955	89,7%	179.656	126.140	70,2%

Tableau 12 : Aperçu du taux d'exécution budgétaire du programme et des projets

Avec le projet P1, le nombre de jeunes docteurs, d'étudiants de troisième cycle, et de techniciens de laboratoire impliqués dans les recherches a significativement augmenté : le personnel permanent en faculté d'agronomie (professeurs, chefs de travaux et assistant) est passé de 15 unités en 2012 à 18 unités en 2020. Les thèses de doctorat programmées sont toutes finalisées ou en voie de l'être. Les contacts entre membres flamands ont été réguliers ce qui renforçait le suivi, notamment au niveau des doctorats en cours mais probablement encore insuffisant pour permettre une réelle intégration des différents volets du projet, les différentes recherches étaient encore fort focalisées sur leurs cibles spécifiques, ce qui a sans doute affaibli quelque peu l'efficience du projet. L'utilisation de l'équipement et du matériel pourrait être aussi plus efficiente.

Le P2 a aussi principalement affecté les moyens disponibles à la relève académique par le financement de 5 bourses doctorales. Le fait de l'échec d'une des candidates en première année doctorale n'a pas donné lieu à son remplacement mais les moyens non affectés à cette cinquième bourse ont été mobilisés pour soutenir le travail de terrain d'autres doctorants, financé, parfois insuffisamment, en dehors du projet. Cela a permis de démultiplier très nettement les capacités de recherche dans le domaine minier. Par ailleurs, avec les moyens du projet, le CEGEMI a développé une réelle stratégie de mobilisation des capacités de recherche en multipliant les contrats, réponses à appel à projets avec des bailleurs et institutions en dehors du programme, construisant progressivement une réelle capacité d'autonomisation, au moins partielle.

Au niveau du P3, les moyens prévus vont permettre de réaliser les activités prévues et la finalisation des doctorats programmés. Les résultats de ces recherches débouchent également sur des pratiques nouvelles et moins couteuses pour la population (test diabète par exemple) qui augmente significativement son adhésion et stimule sa fréquentation à l'HPGRB. Ceci renforce la durabilité financière de l'hôpital et démontre l'efficience du projet qui permet ainsi de renforcer sa pérennité tout en offrant un service approprié à la communauté dans le contexte difficile de l'après conflit. L'absence de certains réactifs et de capacité de maintenance pointue de la part de bio-techniciens hautement qualifiés affecte cependant partiellement l'utilisation optimale de certains équipements, le projet aurait encore pu être plus efficient à ce niveau.

Pour le P4, les moyens mobilisés pour réaliser les activités et atteindre les objectifs ont été jugés suffisants par les partenaires locaux. Cependant, vu les besoins en formation énormes par rapport au nombre d'étudiants et de personnels académiques, scientifiques, administratifs, le recours à d'autres sources de financement serait nécessaire pour que les résultats du P4 se diffusent durablement dans l'ensemble de l'institution, ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui. Pour pallier cette insuffisance, le P4 a capitalisé sur d'autres projets antérieurs financés hors programme comme l'UniversiTiC ou le projet d'assurance qualité transversal du VLIR-UOS. Cette complémentarité démontre une volonté de rechercher des moyens de rendre le projet plus efficient, mais ceci ne comble pas le niveau d'efficience général relativement faible de ce projet, vu les montants très limités qui lui ont été accordés et les activités limitées qui ont été réalisées, hormis au niveau de la communication externe qui a mobilisé une large part de l'énergie de ce P4. Il n'a, par contre, pas permis au programme d'insuffler une réelle forme d'interdisciplinarité.

Au niveau des facultés concernées par les différents projets, la balance entre moyens et résultats atteints est certainement positive : ces facultés sont clairement et nettement renforcées en termes de recherche et d'enseignement. L'efficience du programme au niveau de l'institution dans son ensemble est décelable certainement mais sans doute moins profonde, l'effet du P4 étant relativement circonscrit et les effets des autres projets sur les facultés non concernées relativement ponctuels.

Gestion du projet – Les avis sont assez unanimes en ce qui concerne la qualité de la gestion du programme dans son ensemble. Les organes de gestion (comités de pilotage communs, comités de pilotage distincts) ont fonctionné régulièrement. Le manuel de gestion proposé pour le suivi du programme est un outil approprié et qui est utilisé par l'institution et son service de coopération pour développer une gestion plus intégrée générale des financements de l'UCB. Le fait que la coordination du Nord a été assurée, durant les premières phases du programme, par le professeur Kanigula Mubagwa, qui connaissait particulièrement bien la situation spécifique de l'Est de la RDC, est considéré comme un facteur important de la qualité de la gestion dans ce contexte particulièrement instable. Il est également confirmé que la qualité et le professionnalisme des gestionnaires tant Sud que Nord ont permis d'assurer une gestion quotidienne renforcée de ce programme. Le décès tragique du gestionnaire Sud a profondément handicapé cette gestion qui, durant la troisième phase, a dès lors été perturbée : retards dans la transmission des données, dans la consolidation des pièces, etc. L'UCB a choisi alors de confier

la fonction de gestionnaire à son administrateur général, ce qui avait l'avantage de disposer d'une personnalité qui possédait une vision d'ensemble mais qui devait assumer une multiplicité de responsabilités. La contribution des gestionnaires du Nord a été importante durant cette période afin de pallier les effets désorganisateurs de ce décès prématuré.

Pour le P1, les séances de comité de pilotage commun étaient l'occasion de rencontres sur place, de visites de laboratoire, même si vu l'insécurité, elles se sont tenues parfois à Kamembe au Rwanda, en face de Bukavu. Les contacts entre professeurs flamands impliqués dans des projets ont été fluides et faciles sans toutefois parvenir à suffisamment décloisonner les différents volets du projet pour en faire une réelle démarche interdisciplinaire.

Dans le P2, les mécanismes de suivi, les règles du manuel de gestion, le mécanisme fluide des cash call et l'appui de la cellule de gestion ont été appréciés et ont facilité la réalisation des activités. Les écueils mis en évidence sont surtout les pertes de parties de budget pour non-consommation dans les délais et les difficultés de réconciliation des comptes à la suite du décès du gestionnaire.

Au niveau du P3, le même constat est souligné : une gestion fluide durant les premières phases du projet avec la difficulté liée à la disparition du gestionnaire au moment de la troisième phase. Une difficulté plus spécifique pour ce projet en lien avec la pandémie du COVID-19 : les retards dans l'approvisionnement à cause des restrictions de mobilité, pour ce projet qui avait une forte dépendance en réactifs, équipements et pièces de rechange vis-à-vis de l'Europe.

Au niveau du P4, le même constat général de la différence dans la gestion entre les premières et la dernière phase a été souligné.

Globalement en prenant en compte l'appréciation portée aux trois critères de jugement, l'évaluation estime que, vu les performances des trois premiers projets, le programme démontre une efficience générale et globale qui peut être qualifiée **de suffisante, de bonne performance.**

2.5. Durabilité

L'équipe d'évaluation a analysé la durabilité sous deux dimensions : institutionnelle et académique d'une part et financière d'autre part.

Critères de jugement	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4
4.1. Institutionnelle et académique	3	4	3	3
4.1. Financière	2	3	3	2

Tableau 13 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère de durabilité

Durabilité institutionnelle et académique – A ce niveau, les résultats des projets démontrent tous différents indices de pérennisation des acquis du programme. En effet, les personnels académique,

scientifique et administratif formés représentent un potentiel et des ressources essentielles pour la poursuite des activités au-delà de la période du programme. Le risque de mobilité du personnel reste néanmoins important vu la concurrence en termes salariaux à laquelle doit faire face une institution privée. Les équipements et matériels acquis par les projets est un autre facteur de durabilité organisationnelle en particulier au niveau des P1 et 3. L'implication des autorités académiques actuelles dans les activités des projets est une autre garantie pour la continuité des acquis du programme, en particulier le fait que le coordinateur Nord au moment du démarrage du programme est aujourd'hui le recteur de l'université et de l'implication forte des autres autorités universitaires : le vice-recteur en tant que coordinateur sud et l'administrateur général en tant que gestionnaire sud. La contribution du programme à l'augmentation de la notoriété générale de l'université est aussi un facteur qui permet la garantie de la pérennité des activités et de l'institution. Jugée comme l'une des meilleures institutions universitaires du pays, l'UCB renforce avec ce programme son rayonnement national et régional, ce qui peut avoir des retombées en termes de fréquentation d'étudiants, une source essentielle de financement de l'institution.

Le projet P1 a renforcé les compétences des chercheurs locaux en termes de mobilisation de fonds par la diversification des sources. Le projet a diversifié les domaines de compétences afin que l'Université soit définitivement ouverte à des opportunités plus différenciées dans le secteur agronomique. La collaboration avec des institutions multilatérales telles que l'IITA a été éprouvée et la proximité géographique entre les deux institutions devrait permettre à l'avenir de multiplier les collaborations, source de pérennisation. Il est sans doute encore nécessaire de plus diffuser et publier les résultats de recherche afin de consolider encore ces perspectives de durabilité institutionnelle de ce projet.

Au niveau du P2, la pérennité institutionnelle est encore plus visible : le projet a débouché sur la formation de doctorant qui pourront poursuivre les recherches et enseignements dans le domaine minier. Mais surtout un centre de recherche a été formellement structuré : avec des statuts propres, un début d'autonomie financière, une contribution effective de sa part au fonctionnement général de l'université, une multiplication des collaborations avec des institutions et centres de recherches nationaux et internationaux. Les demandes de coopération et de partenariat adressées au CEGEMI par ces autres institutions et centres de recherche témoigne de la reconnaissance dont bénéficie ce centre et sur laquelle il lui est possible à l'avenir de consolider son fonctionnement, à condition de pouvoir disposer d'une ressource humaine pérenne pour assurer son organisation quotidienne. Le défi au moment où le CUI se termine et où la contribution des partenaires flamands va nécessairement se ralentir et de bien relancer une dynamique interne de la gestion du projet dans la mesure où on peut constater actuellement une certaine baisse de motivation chez quelques membres locaux du projet, souvent mobilisés par d'autres engagements, ce qui rend le management des projets du centre plus difficile.

Tous les chercheurs et médecins formés dans le cadre du projet P3 travaillent à l'HPGRB et à la faculté de médecine. Leurs contributions respectives renforcent la pérennité de ces organes. L'hôpital applique la logique du recouvrement des coûts ce qui couvrent partiellement la reconstitution des stocks de réactifs de laboratoire, les frais de fonctionnement et la motivation du personnel. Le renforcement de la notoriété de l'hôpital, la reconnaissance de la qualité de ses services par les autorités publiques et la population sont des facteurs qui peuvent lui permettre d'assoir plus encore sa durabilité institutionnelle.

Le P4 a permis de renforcer les règles de gestion de l'institution dans son ensemble assurant une appropriation au niveau de l'UCB du manuel de procédures, en structurant le service de coopération et en consolidant les activités administratives par l'apport en matériel et équipement informatique et en développant des formations en informatique, même si à ce niveau l'activité a été relativement limitée.

Une phase de sortie (Phasing out) a été approuvée et est mise en œuvre actuellement afin de renforcer les chances de durabilité institutionnelle et académique. La continuité est assurée par le fait que la plupart des doctorants peuvent poursuivre leur activité dans l'institution, même s'ils vont souvent aussi assumer des responsabilités à l'extérieur. L'enjeu est de fidéliser au maximum ce personnel formé et compétent qui peut garantir la pérennisation de l'institution. Le budget additionnel de la phase de sortie sera consacré principalement à : i) la finalisation des doctorats encore en cours (20%) ; ii) l'organisation d'un Closing event, comprenant une ou plusieurs journées afin de présenter les résultats engendrés par la CUI et, ainsi, de contribuer à la visibilité scientifique et sociétale de l'UCB (40%) ; iii) l'organisation d'activités scientifiques pour valoriser les acquis de la CUI (15%). Cette phase de sortie contribue au renforcement de l'institution pour assurer une transition progressive vers un fonctionnement sans l'appui du programme CUI et la valorisation institutionnelles de ses résultats.

Durabilité financière – Les perspectives de la durabilité financière sont, elles, beaucoup plus incertaines. Le caractère privé de l'UCB est un premier facteur de risque important : l'institution ne bénéficie pas de subvention de l'Etat et doit donc plus que d'autres universités mobiliser les ressources du minerval des étudiants, appauvris par les crises et l'insécurité, pour son fonctionnement général. Par ailleurs, le contexte de post-conflit dans le Sud Kivu n'est pas propice, en général, aux investissements privés et à la mobilisation des ressources financières.

Au niveau du P1, les compétences acquises par les chercheurs en matière de mobilisation de fonds devraient leur permettre d'utiliser leurs compétences pour explorer de nouvelles opportunités et ainsi soutenir durablement la mission de recherche de l'université, en capitalisant sur les résultats de ce projet (réponses à des appels à projets, vulgarisation de certaines techniques, etc.). Une autre piste pourrait être la valorisation des prestations de services possibles par l'utilisation du matériel de laboratoire ou le développement d'activités rentables avec ce matériel (expertise, co-production avec des acteurs externes, etc.). Ceci permettait de multiplier et d'élargir les opportunités de partenariat que le P1 réalise déjà actuellement avec d'autres projets et de tirer un meilleur bénéfice de la proximité de l'IITA. Toutes ces opportunités ne sont encore que trop rarement mises en application à l'heure actuelle mais constituent des perspectives potentielles, à condition qu'elles soient considérées comme une priorité et gérées de manière transparente par la faculté d'agronomie.

Le projet P2 démontre des perspectives de durabilité financières plus solides : mobilisation de bailleurs autres que le VLIR-UOS depuis quelques années, couverture effective, même si encore partielle, des frais de fonctionnement du centre grâce au financement engrangé. Le financement d'un personnel permanent pour assurer la gestion quotidienne n'est pas encore assuré. Le marché de la consultance reste cependant très concurrentiel, même si la spécialisation du secteur d'étude du CEGEMI peut-être un atout.

Au niveau du P3, le lien en étroite collaboration avec l'hôpital constitue une certaine garantie de pérennité financière. L'application des résultats de recherche dans le traitement des patients permet d'induire une certaine forme de rentabilisation de la recherche. Le principe de recouvrement des frais garantit aussi en partie le financement futur des activités (réactifs de laboratoire par exemple), toutefois cette couverture reste partielle, l'hôpital intervenant dans une région où la population est extrêmement pauvre en général et ne peut que partiellement payer ses soins de santé et où la couverture de la sécurité sociale est pratiquement inexistante. Un programme de production locale de réactif devrait démarrer prochainement, ce qui pourrait être une source de revenu complémentaire plus durable.

Pour le projet P4, une pérennité partielle est sans doute possible grâce à l'utilisation adéquate des matériels acquis pour les volets informatique et communication. La plus grande visibilité de l'UCB au travers de sa communication externe (site web) peut contribuer également à la notoriété de l'institution et par là même à une plus grande attractivité auprès des étudiants potentiels. Mais les montants limités de ce projet n'ont pas permis d'assurer une véritable durabilité financière à long terme de ses activités.

La phase de sortie dispose d'un budget de 115.000 € consacré pour 48% à des frais opérationnels et 17% à des frais de bourses pour finaliser les doctorats en cours. Le solde (35%) permettra de couvrir les frais de coordination. Aucun moyen financier ne couvre de frais de personnel. Il s'agit donc bien de moyens essentiellement destinés à réaliser les activités de sortie prévue (closing event, activités de recherche complémentaires) et assurer la coordination finale du projet.

Globalement en prenant en compte l'appréciation portée aux deux critères de jugement, et compte tenu des risques et limites qui pèsent sur la durabilité financière, l'évaluation estime que le programme démontre une durabilité générale qui peut être qualifiée **de suffisante, de bonne performance.**

2.6. Indice d'impact

L'équipe d'évaluation a analysé l'indice d'impact sous deux dimensions : les effets sur le domaine d'intervention du projet et sur l'institution dans son ensemble. Même si en principe, l'impact d'une intervention est généralement observable plusieurs années après sa clôture, la longueur du programme permet déjà à l'évaluation d'en identifier plusieurs indices.

Critères de jugement	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4
5.1. Effets et impact au niveau du domaine d'intervention du projet	3	4	4	4
5.2. Effets et impact au niveau de l'institution dans son ensemble	3	4	4	4

Tableau 14 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère d'indice d'impact

Effets sur le domaine d'intervention du projet – Dans chaque domaine d'intervention, les résultats obtenus dans les trois premiers projets ont concouru au développement d'une expertise locale et à la

connaissance approfondie des thématiques abordées : i) gestion intégrée de la fertilité des sols, gestion intégrée des parasites, application pour maximaliser la qualité des cultures pour le P1 ; ii) amélioration de la connaissance des exploitations artisanales minières, amélioration de leur gouvernance, atténuation et gestion de leurs effets non désirés sur la santé, la sexualité des travailleurs/travailleuses, l'équilibre de genre et le respect de l'environnement pour le P2 ; iii) meilleures maîtrises de maladies négligées ou aggravées par le conflit ou le contexte du Kivu et développement de technologies appropriées de suivi pour le P3. L'approfondissement des connaissances par des recherches de longue durée (doctorat) poursuivie en équipe stimulant ainsi des complémentarités dans ce qui est analysé ainsi que le renouvellement des équipements et des matériels ont incontestablement créé un environnement et des conditions de travail qui ont permis de stimuler la recherche et la connaissance, en particulier dans les domaines d'intervention de ces trois projets. Ils ont permis de développer des expertises en agronomie (manioc, haricots, maïs et soja), en droit et économie (secteur minier artisanal) et en médecine (diabète, hypertension, septicémie néo-natale et anémie ferriprive). Ce renforcement de compétences et d'expertises dans ces domaines ont également permis de développer des applications techniques, technologiques ou organisationnelles qui peuvent avoir un impact au niveau de la société : l'application smartphone prochaine pour géolocaliser une gestion intégrée des plantations les plus fertiles, les modalités de meilleures gouvernances ou de protection des travailleurs et travailleuses dans le secteur minier, les technologies de suivi médical appropriées au contexte. Les chercheurs impliqués dans ces projets impulsent des contenus renouvelés dans leur enseignement, ce qui par effet de boule de neige doit permettre de stimuler de nouvelle capacité de recherche au niveau des étudiants actuels qui seront mieux formés et donc probablement plus stimulés à développer de la recherche dans ces domaines. L'UCB, intervenant dans un environnement pourtant peu favorable (insécurité, enclavement à l'Est lors des tensions entre la RDC et ses voisins) est parvenue à développer une notoriété reconnue maintenant nationalement et régionalement certainement au niveau médical et de l'analyse du secteur minier. De manière encore beaucoup moins prononcée au niveau agronomique.

La contribution du projet P4 a induit un impact plus indirect en valorisant par une meilleure communication les acquis du programme et la progression de la qualité de l'UCB. Le programme, via ce quatrième projet, a également impulsé une qualité de gestion plus solide par l'appropriation du manuel de gestion, la restructuration du service de coopération, faisant de l'UCB un acteur universitaire reconnu dans les trois secteurs de recherche approfondis par les trois premiers projets.

Effets sur l'institution dans son ensemble – Les effets des différents projets sur l'institution dans son ensemble présentent de réels indices d'impacts. Le personnel académique a été clairement renforcé par la finalisation d'une quinzaine de thèses, instillant autant d'académiques de haut niveau dans l'institution. Par ailleurs, le développement de la recherche dans des secteurs spécifiquement touchés par le contexte très insécurisé de la région, a permis à l'université de se positionner en institution experte en ces domaines médicaux, miniers et agronomiques. La notoriété devient plus internationale et l'institution acquièrt une compétence de recherche de plus en plus éprouvée. Les trois premiers projets ont ainsi contribué clairement à ses effets globaux sur l'institution.

De manière plus indirecte, le P4 par son attention portée sur l'assurance qualité, sur l'amélioration des conditions informatiques et sur les compétences linguistiques de certains de ces chercheurs a contribué à l'amélioration qualitative de l'institution. Ses pratiques organisationnelles et de suivi se sont progressivement améliorées aussi, ce qui peut être un indice de l'effet et de la contribution des projets au renforcement de l'institution dans son ensemble.

Même si l'impact est surtout identifiable dans les facultés qui ont accueilli les trois premiers projets, la réalisation du programme a également induit des effets en termes de capacité scientifique, de publication et de qualité d'enseignement dans d'autres facultés, certes, de manière plus indirecte et sans doute pour certains (notamment pour les évaluateurs) parfois insuffisante.

Des indices d'impact au niveau plus général de la gouvernance de l'institution sont également à souligner : avec la restructuration du service de coopération, la stratégie de développement renouvelé à l'occasion du 30ème anniversaire de l'existence de l'institution, etc.

Globalement en prenant en compte l'appréciation portée aux deux critères de jugement, et malgré des effets qui sont encore toujours plus identifiables au niveau de certaines facultés (avec des effets très marqués avec P2 et P3, moins nets pour P1) que sur l'ensemble de l'institution, l'évaluation estime que le programme démontre des indices d'impact qui peut être qualifiés **d'excellents, de très bonne performance.**

3. Evaluations par projet

Chaque évaluation de projet contient les éléments suivants : une description succincte du projet et une évaluation selon les questions d'évaluation telles que spécifiées dans le cadre d'évaluation.

3.1. Projet 1 - Gestion des ressources au Kivu dans le cadre de la reconstruction post-conflits : volet agronomique

3.1.1. Introduction

Nous avons effectué du 12 au 19 avril une mission d'évaluation au sein de l'Université Catholique de Bukavu. Il s'agissait d'évaluer la coopération universitaire institutionnelle (CUI) démarrée il y a une dizaine d'années (2010 – 2021).
L'objectif principal de ce programme était de renforcer les capacités institutionnelles de ces établissements d'enseignement supérieur et universitaire pour qu'ils remplissent correctement et efficacement leurs missions traditionnelles à savoir : l'enseignement, la recherche et le service à la communauté. Au sein de l'université Catholique de Bukavu, ce programme comporte quatre projets pour faire de l'UCB une institution de référence dans la gestion des problèmes aggravés ou occasionnés par la situation de post-conflits dans quatre domaines : en agronomie P1 ; en ressources minières P2 ; en Santé P3 et en renforcement institutionnel P4.
Ce rapport concerne le Projet 1 qui traite de la Gestion des ressources naturelles au Kivu dans le cadre de la reconstruction post-conflit, volet Agronomie au sein de l'Université Catholique de Bukavu (UCB).

Porté par la faculté d'Agronomie, ce P1 vise à renforcer les capacités scientifiques et à améliorer l'infrastructure de la recherche de l'UCB afin de développer des recommandations sur la gestion intégrée de la fertilité des sols (GIFS) et la gestion intégrée des parasites (GIP). L'objectif est d'améliorer la productivité des systèmes de cultures par l'adoption des technologies GIFS et GIP développées pour ainsi apporter plus de sécurité alimentaire dans les communautés paysannes du Sud-Kivu.
De nombreuses activités ont été déployées dans le cadre de ce projet par rapport aux trois axes arrêtés pour sa mise en œuvre, à savoir :

- la gestion des sols ;
- la protection des cultures et la lutte contre les maladies ;
- la transformation des produits agricoles, spécialement le manioc.

Plusieurs résultats ont pu être obtenus et répertoriés dans les trois axes que nous reprenons ci-dessous.
Par rapport à la gestion des sols :

- Inventaires des éléments des sols selon leurs différents types et les principales contraintes ;
- Pour chaque système de culture, on connaît désormais les besoins nutritifs pour chaque site de culture de manioc ;
- On sait recommander aujourd'hui des doses de nutriments pour chaque culture en fonction de la nature des sols ;
- Des essais multi-locaux ont permis de maitriser la gestion du stress hydrique (le problème de sècheresse dans la culture de manioc) ;
- Isolement des champignons michoriziens pour différents sols ;
- Quantification d'érosion sous différents types de sols utilisés ;
- La compensation/optimisation de la cueillette des feuilles de manioc sous différents nutriments/compléments ; etc…

Par rapport à la protection des cultures et lutte contre les maladies et ravageurs :

- Inventaire des principaux ravageurs et principales maladies des plantes et leur sévérité et degré de nuisance ;
- Essais cliniques de variétés de manioc pour la lutte contre la mosaïque de manioc ;
- Détermination des pesticides locaux et chimiques pour lutter contre les maladies, notamment la mosaïque et les ravageurs ;
- Acquisition et installation du laboratoire in vitro ; etc…

Par rapport à la transformation des produits agricoles :

- Etude microbiologique des produits laitiers ;
- Valeur économique des principaux produits à transformer ;

- Installation des petites machines de transformation pour différents types produits (haricot, maïs, soja, etc.) ;
- Contrôle de qualité des produits transformés à base de manioc, haricots, soja … ; Etc…

Ce rapport présente ici les principaux résultats de nos investigations sur le terrain et des entretiens avec le team leader du projet en Flandres.

Données factuelles

Département/faculté qui accueille le projet	**Department/faculté : Agronomie**
Nombre de personnel académique permanent avec doctorat	Fin phase 1 CUI : 4 Fin phase 3 CUI : 8
Nombre PhD financé par CUI	Fin phase 3 CUI : 5 (3H/ 2F) Dont à finalisé en 2021
Laboratoires installés :	Fin phase 3 CUI : 2 Dont 2 Supportés par CUI
Autre indicateur éventuel : nombre de publications	10

3.1.2. Constats et conclusion de l'évaluation pour le projet 1

Pertinence et synergie	
1.1 Répond aux besoins Score : **4**	Le Projet 1 se devait de renforcer les capacités scientifiques de la faculté d'Agronomie pour l'aider à améliorer les infrastructures de recherche dont les produits devaient apporter des réponses efficaces aux problèmes identifiés dans le secteur agricole dans la province du Sud Kivu post conflit. Ce projet (P1) est pertinent dans la mesure où il rencontre un objectif de la stratégie nationale (DSCRP) en matière de relance de l'agriculture (surpasser les niveaux de production d'avant crise) tout particulièrement dans les zones de crises telles que le Sud Kivu. Trois volets du projet était de nature à répondre à ces besoins identifier par la stratégie nationale : 1. Le renforcement des capacités scientifiques (formation des cadres académiques et scientifiques) 2. Amélioration de l'infrastructure de recherche (rééquipement des laboratoires des sols et installation et équipement du laboratoire des cultures in vitro et celui de phytopathologie) facilitant la recherche en Gestion Intégrée de Fertilité des Sols (GIFS) et en Gestion Intégrée des Parités (GIP). 3. Développement d'un axe de transformation : études de produits transformés, études microbiologiques des produits laitiers, détermination de la valeur économique des principaux produits transformés, contrôle de la qualité des produits transformés à base du manioc, haricot, soja ou encore maïs…) Outre les réponses aux besoins nationaux, le P1 répond aux besoins de l'université : 1. Renforcement académique par les doctorats 2. Renforcement de la recherche par des pratiques innovantes dans les fermes de l'UCB particulièrement sur son nouveau site de Kalambo, à proximité des installations de l'IITA. 3. Une recherche qui est soutenue par les publications. Le projet de Gestion des Ressources au Kivu dans le cadre de la Reconstruction post-conflit, volet agronomie a énormément contribué à la multiplication des publications effectuées par le personnel technique, scientifique et académique. Cela dans les revues locales, régionales et internationales. Il a aussi fait exploser le nombre de travaux de finalistes basés sur les recherches de laboratoires.

	En réponse aux besoins de la population locale, par sa recherche appliquée, le projet a soutenu l'amélioration de la qualité de production des paysans locaux : travail avec des femmes et victimes de guerre et de violence, distribution des semences améliorées, même si ces activités ont été limitées à cause de l'insécurité.
1.2 Synergie Score : **3**	- L'évaluation constate très peu de synergie avec les autres projets du programme : les opportunités avec le P3 (en termes de nutrition, alimentation et santé) n'ont pas été exploitées, et de rares initiatives commencent avec le P2 (secteur minier) - Des synergies ont, par contre, pu s'établir avec d'autres institutions et projet du secteur multilatéral en particulier avec l'IITA ou CIALCA. Ainsi par exemple pour la formation des doctorants, c'est le cas de BIRINDWA RUTEGA Damas, doctorant à KU Leuven qui traite de « **Nouvelles technologies basées sur les isotopes pour l'intensification du manioc** » : IITA a pris en charge jusqu'à 75 % de frais d'étude et de recherche locale et/ou des expérimentations tandis que les 25 % autres ont été pris en charge par AIEA (agence internationale de l'énergie atomique) à travers la coopération belge. D'autres synergies avec l'IITA sont constatées par le partage d'expérience, d'utilisation de laboratoire, etc. - Des synergies qui seraient plus naturelles sont celles qui devaient se tisser entre la faculté d'Agronomie et l'INERA. Contre toute attente, elles ne sont que génériques. L'INERA ne semble pas avoir de moyens suffisants pour assumer le rôle qui lui incombe en termes de stimulation de la recherche et la diffusion des résultats de celle-ci dans le milieu paysan. - Les synergies et collaboration avec les autres universités dans le cadre de ce programme a permis le désenclavement des chercheurs de la faculté d'Agronomie plusieurs d'entre eux suivant des formations ou menant des recherches à l'extérieur : au Rwanda, Burundi, Nigeria, Ethiopie ou en Belgique…

1.3 Cohérence
Score : 4
	La cohérence du projet peut être décelée à différents niveaux :
	- Au moment de sa formulation le projet a été attentif à répondre au moins partiellement aux impératifs du DCSRP
	- Le projet est également en cohérence avec une des cibles du CSC : Favoriser une utilisation plus efficiente et plus durable de l'énorme potentiel qu'offre le Congo en matière de sylviculture, d'agriculture, d'élevage et de pêche
	- Durant les différentes phases du programme, le projet P1 a construit une continuité cohérente : après avoir envisagé de travailler sur différentes cultures, le projet s'est concentré sur les cultures spécifiques de la région qui était peu étudiée, approfondissement de l'analyse, puis recherche plus appliquée sur le terrain et enfin focus sur la diffusion des résultats et la transformation des récoltes.
	- Enfin la complémentarité des axes de recherche de ce projet présente une bonne cohérence, à savoir :
	  o la gestion intégrée de la fertilité des sols (GIFS);
	  o la gestion intégrée des parasites (GIP) protection des cultures et la lutte contre les maladies et les ravageurs ;
	  o la transformation des produits agricoles, spécialement le manioc.

Jugement final/commentaires	
Appréciation de l'évaluateur 1. Le P1 est pertinent et le score de l'auto-évaluation peut être confirmé (4). Le projet rencontre des besoins définis au niveau national (DCSRP), au niveau de l'université et au contexte régional particulier de la situation de post conflit. La faculté d'Agronomie a été renforcée en capacités scientifiques et en matériels et équipements de laboratoire pour jouer le rôle qui est le sien dans ses trois axes de prédilection, objet du programme dans ce projet.	

Des systèmes de culture ont été améliorés pour garantir la sécurité alimentaire dans cet espace post-conflit avec à la clef l'amélioration de la fertilité, la protection des cultures contre les maladies et les ravageurs et la transformation des produits agricoles. Ce sont là les principaux besoins de la population qui ont trouvé la réponse dans le cadre du projet.

2. Nous avons démontré le degré de synergies tissées grâce au projet de la faculté d'Agronomie. Des synergies tissées avec des partenaires dans plusieurs milieux qu'ils soient universitaires ou autres pouvant apporter un plus dans les trois axes du projet.
   Certaines synergies ont permis de faciliter les contacts avec des institutions et placer des doctorants pour effectuer des recherches pour rédiger leurs thèses et publier leurs articles.
   D'autres synergies sont nouées avec les institutions officielles dans le but de réussir la dissémination des innovations mises au point par l'université. Même si elles ne peuvent pas encore porter les fruits qu'on y attend, elles indiquent néanmoins la direction à prendre.
   Par contre l'évaluation constate un manque de synergie entre les projets du programme.
3. Quant à la cohérence du projet, il a été démontré que l'ensemble du programme est en phase avec la politique du pays sous-tendue par le DSCRP (Document de Stratégie et de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté).
   Nous avons aussi remarqué de la cohérence dans la réalisation des interventions. Ce qui a facilité sa mise en œuvre.

L'évaluation accorde une note 4 pour le critère de pertinence en général.

Efficacité	
2.1 Atteinte des objectifs par rapport aux trois fonctions de l'université (y inclus qualité scientifique) Score : **3**	L'efficacité fait allusion à l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs du projet. Nos entretiens sur terrain avec les parties prenantes au projet indiquent que l'essentiel des résultats sont atteints par rapport aux fonctions traditionnelles de l'université, à savoir l'enseignement, la recherche et le service à la population. **1. Par rapport à la fonction d'assurer des enseignements de qualité.** Ici, il s'agit de noter que l'UCB est une jeune université par rapport aux autres institutions universitaires bénéficiaires du programme de coopération universitaire institutionnelle (CUI). Le grand défi de la coopération avec le VLIR-UOS était de doter l'université de ses ressources humaine propres, du personnel académique et scientifique capable d'assurer des enseignements de qualité. Cela pour limiter le recours aux professeurs visiteurs ou aux Chefs des travaux et Assistants pas suffisamment qualifies. Face à cet état de chose, le programme de coopération universitaire s'est avéré une solution plus qu'efficace. Au démarrage du programme, la faculté d'Agronomie ne comptait qu'un seul professeur avant d'en compter aujourd'hui 8, suffisamment jeunes et compétents. Désormais, du personnel académique et scientifique issu de ce renforcement des capacités scientifiques et de l'amélioration de l'infrastructure de la recherche de l'UCB, porté par le projet P1 de la faculté d'agronomie est à pied d'œuvre, à la grande satisfaction de sa hiérarchie. **2. Par rapport à la recherche** Dans le cadre du P 1 à l'UCB, trois laboratoires ont été programmés dont deux sont à présent implantés, le laboratoire des cultures in vitro et le laboratoire de phytopathologie. Pour le laboratoire de cartographie, les équipements sont acquis et restent à être installer. Avec les laboratoires installés, il y a des résultats qui rassurent : - On sait identifier les éléments de sols selon les différents types de sols et les principales contraintes ; - Pour chaque système de culture, on connait les besoins nutritifs et cela pour chaque site, particulièrement pour le manioc. - On sait recommander les doses de nutriments pour chaque culture en fonction des sols en présence ;

- On sait aussi procéder à l'isolement des champignons mycorhiziens pour différents sols, etc…

Le P1 permet de combler de réelles lacunes au niveau de la connaissance du manioc sur deux plans au moins : i) il existe une large littérature concernant le manioc en Amérique latine mais quasiment plus rien depuis 1960 sur le manioc en Afrique, une lacune que le projet commence à combler par ses publications ; ii) une littérature sur les maladies du manioc est relativement abondante par contre peu de chose existe sur la fertilisation de cette tubercule, ici aussi les recherches et publication du P1 apporte quelques contributions intéressantes.

3. **Par rapport au service à la communauté**

Avec l'amélioration des infrastructures de recherche, le personnel académique et scientifique de l'UCB et particulièrement de la faculté d'Agronomie a mis au point différentes innovations aujourd'hui vulgarisées dans la province du Sud-Kivu.

Notre descente sur terrain dans le territoire de Kabambare en est une illustration. En effet, nous avons visité l'Association pour le Développement de l'Elevage et l'Agriculture (ADEA) au village de Cirheja/Kavumu en territoire de Kabare, groupement Kabore/Kabwe. Les membres de cette association qui travaillent avec les équipes du projet nous ont déclaré ce qui suit : *« nous pratiquons de nouvelles techniques pour différentes cultures et notre production et nos rendements sont nettement améliorés tel qu'indiqué dans le petit tableau qui suit » :*

Spéculations	Avant	Rdt/Ha	Après	Rdt/Ha
Haricot	Semences+ pratiques locales	800Kg	Semences + pratique améliorées	3-4000Kg
Maïs	Semences + pratiques locales	800-1000Kg	Semences + pratique améliorées	3–6000Kg

Comme on le voit, l'apport des innovations issues de la recherche entreprise dans le cadre du Projet 1 de l'UCB améliore très sensiblement la production du Maïs et de haricot dans le territoire de Kabare au groupement Kabore/Kabwe mais aussi dans d'autres entités touchées par la vulgarisation initiée par La Faculté d'Agronomie en partenariat avec l'INERA / Walungu.

2.2 Contribution de ces réalisations à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme
Score : **3**

Il est clair que l'ensemble de ces réalisations contribuent à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme CUI-UCB qui vise à faire de l'UCB un centre de référence pour ce qui est de ce projet en gestion des problèmes agricole et de sécurité alimentaire.

1. Le renforcement des capacités scientifiques a mis à la disposition de la faculté des cadres qui assurent des enseignements de qualité et conduisent des recherches appliquées de haut niveau, porteuses d'innovations capables d'augmenter la production et du coup d'assurer la sécurité alimentaire dans cet espace post-conflit.
2. Les équipements et matériels de transformation des produits agricoles ont permis d'augmenter la valeur économique de ces produits et le contrôle de leur qualité. C'est le cas avec les produits à base de manioc et de haricot.
3. Les communautés touchées par les produits de recherche de la faculté d'Agronomie de l'UCB expérimentent à leur tour, aux côtés des chercheurs, de nouveaux produits et techniques qui peuvent améliorer leur production dans un contexte de particulièrement précaire de post-conflit. Cependant ce travail de diffusion a été très limité à cause

	de l'insécurité et la difficulté pour les chercheurs de se rendre sur le terrain en période d'insécurité. D'où le score de **3**.
2.3 Réalisation des objectifs par rapport à la vulgarisation Score : **3**	Le service aux communautés s'exprime à travers l'utilisation par les membres de ces communautés des produits issus de la recherche initiée par les chercheurs formés par le programme à travers le P1. Ici comme ailleurs, le P1 bute sur la difficulté de réussir la vulgarisation, à grande échelle de ses innovations. Généralement, les universités ne disposent pas de services propres pour assurer la vulgarisation de leurs résultats de recherche. Elles s'arrêtent très souvent à les expérimenter avec les membres des Associations paysannes et à publier sur le sujet. Dans le cas de UCB, la coopération et les synergies avec les services et institutions en charge de la vulgarisation qui leur permettraient d'atteindre ces objectifs de dissémination de leurs produits rencontrent des contraintes que l'université ne sait seul faire face. INERA ouvre ses portes pour permettre la production à grande échelle des matériels génétiques produits (semences, boutures, plants, souches…) et le SNV utiliserait ses structures pour amener vers le paysan les produits multipliés par INERA. A ce jour, nous n'avons vu aucun protocole d'accord ou aucune convention de collaboration entre l'UCB et les deux Institutions.
Jugement final/commentaires	
L'efficacité au regard des trois fonctions de l'université est effective à de degrés différents : 1. Au niveau de l'enseignement, le projet 1 a permis de former des ressources jeunes et compétentes qui assurent des enseignements mais qui accompagnent aussi des CT, Assistants et étudiants. Du coup la faculté réduit sa dépendance au corps académique extérieur. Ce qui permet le respect des horaires et du calendrier académique global. 2. A propos de la recherche, nous avons apprécié l'amélioration des infrastructures de recherche, qui a permis de relever le niveau de l'activité de recherche et d'en accélérer la production. Notamment l'installations des laboratoires pour les analyses des sols (pédologie) et celui de phytopathologie qui permet la détection des maladies des plantes et la détermination des ravageurs des cultures. 3. Enfin, nous avons signalé le fait que dans cette chaine, le maillon faible reste la vulgarisation. Nous avons noté avec satisfaction la collaboration de l'UCB avec l'INERA dans la production des semences et autres matériels génétiques distribués en milieux paysans. Mais les institutions en charge de la vulgarisation démontrent beaucoup plus de failles, faute de moyens suffisants dédiés à cette mission (SNV et INERA). D'où le score de **3**.	

Efficience	
3.1 le soutien pour garantir la qualité des processus d'enseignement et de recherche Score : **3**	Une gestion rigoureuse du projet a permis de garantir la qualité du processus de recherche et de renforcement de l'enseignement dans les domaines d'études du projet. En termes d'efficience la dispersion des domaines et sujets traités dans le projet est parfois une faiblesse, une meilleure concentration des moyens aurait permis plus d'efficacité encore. Avec le drame survenu à l'UCB à la suite du meurtre du gestionnaire du programme, la gestion a été perturbée et le nouvel Administrateur Général a tout mis en œuvre pour stabiliser la gestion du projet et retrouver l'équilibre. Les ressources financières et matérielles mises à la disposition du projet ont continué à être gérées de sorte servir pour produire des résultats attendus. Et cela avec la même rigueur, ce qui a conduit à la maitrise des coûts.
3.2 Relation entre les moyens et les résultats atteints Score : **3**	A l'UCB, le budget du CUI est géré de façon parcimonieuse et l'équipe a privilégie l'essentiel. C'est ce qui a permis d'atteindre les résultats. Il y a aussi le bon usage des règles et procédures de gestion.

	Au niveau du projet, les contacts entre membres flamands étaient réguliers (2x/an) ce qui renforçait le suivi mais insuffisant pour permettre une réelle intégration des différents volets du projet, ce qui a affaibli son efficience. Après la perturbation à la suite du décès du gestionnaire du programme, la gestion financière du projet au cours de la dernière phase démontre un retour vers un suivi plus régulier ainsi, au cours de la dernière année (2020), la moitié des moyens financiers du projet ont été consacrés à la couverture des frais de bourses afin de finaliser les doctorats (49,4%), un tiers au frais de fonctionnement (29,7%) et un huitième au frais de personnel (16.8%), les frais d'investissement étant très limités (4%) en cette période de fin de programme. Le taux d'exécution est relativement honorable (72.8%) compte tenu du contexte général instable en RDC.
3.3 Gestion du projet Score : **4**	Le nouveau gestionnaire s'est appuyé sur le manuel des règles et procédures de gestion de l'UCB, revues et adaptées sur le modèle VLIR-UOS. Les dépenses sont minutieusement documentées avant leur exécution et sérieusement rangées après pour justification. La bonne collaboration entre les gestionnaires du Sud et du Nord et le suivi très régulier de ces derniers ont garanti une gestion assurée du projet. L'expérience du Recteur, lui-même ancien Gestionnaire du programme alors qu'il était encore professeur au Nord a donné une impulsion nouvelle à la gestion du programme en y apportant son expertise de gestion.
Jugement final/commentaires	
Avec le double accompagnement du nouveau gestionnaire et du Recteur, La gestion du CUI-UCB, désorganisée à la suite du décès du gestionnaire précédent, a été bien réorganisée et par ricochet, celle du P1. Ce qui a permis de réaliser la presque totalité de ses activités et atteindre ses résultats. Il faut aussi signaler l'impulsion du P4 qui s'est érigé en projet transversal pour intensifier la communication et capaciter le personnel, apport qui a produit un plus dans les résultats. Sur base de ces éléments l'évaluation estime que l'efficience du projet est suffisante, de bonne performance (score 3).	

Durabilité	
4.1 Institutionnelle et académique Résultat **3**	En terme institutionnel, la nature privée de l'UCB est une garantie de durabilité pour l'ensemble de son action. L'UCB vit de ses propres structures conçues pour son auto prise en charge, son autonomie est certainement plus grande que les institutions d'enseignement publiques. La nature de l'institution permet une dynamique et une plus grande souplesse. Quant à la durabilité académique, le renforcement des capacités scientifiques et académiques doublée de l'amélioration des infrastructures de recherche, objet du projet1 a eu pour résultats de produire des ressources humaines capables d'assurer la relève académique. Des enseignants et chercheurs jeunes et compétents sont à l'œuvre au sein de la faculté et assurent des prestations de qualité tant sur le plan de l'enseignement que de la recherche. Aussi, de nombreuses publications et le matériel acquis dans le cadre du projet méritent une attention et un regard qui dépasse la durée d'une année académique. Le recteur nous a garanti que les mécanismes de contrôle et d'inventaire mis en place dans les nouveaux textes qui règlementent la gestion d'ensemble de l'UCB sont suffisamment regardant sur la veille et la maintenance des équipements. Ce qui nous rassure par rapport à leur durabilité.
3.2 Financière Résultat : **2**	L'UCB a une longue expérience en matière de gestion financière dans le cadre de l'autofinancement institutionnel. Tout simplement parce c'est

	une institution privée non subventionnée. Elle est donc supposée disposer d'une longue expérience en matière de négociation financière. Soit qu'il s'agit de négocier avec les parents d'étudiants, soit pour des donateurs privés. Cet atout a pourtant un revers à la médaille : le caractère privé de l'institution la coupe actuellement de toute subvention publique, ce qui fragilise sa durabilité financière par le manque d'une source de revenu récurrente d'importance. Le défi, au niveau du projet c'est de négocier avec les privés pour l'utilisation payante des prestations des services et des équipements et matériels de laboratoire et de développer des activités génératrices de revenus grâce à ces matériels (expertise, co-production avec les acteurs externe, multiplication des réponses à appel à projets, etc.).
Jugement final/commentaires	
La viabilité institutionnelle n'est pas à démontrer dans un Etablissement privé du genre UCB, elle se vit chaque jour et est ainsi assumée par chaque membre partie prenante. Les symboles de cette durabilité peuvent se vivre à travers les faits ci-après : - Les infrastructures administratives et académiques imposantes montrent que c'est une œuvre bâtie pour le long terme ; - La formation des jeunes pour le métier d'enseignant par le renforcement des capacités scientifiques les prépare à une très longue carrière… Ce qui les prédispose au métier d'Enseignant pour une longue carrière… ; - L'amélioration ou mieux le renforcement des infrastructures de recherche par la mise en place des matériels et équipement de haute valeur technologique augure aussi d'une œuvre qui s'inscrit dans le temps et surtout dans la dure.... Quant à la viabilité financière, elle repose sur l'expérience même de l'UCB à financer ses activités académiques et scientifiques avec ou sans l'apport des tiers. - Le défi, c'est de rendre payant les services qui ailleurs rapportent des fonds mais qui à l'université sont entièrement gratuites. C'est le cas des examens de labo pour les sols, les maladies et parasites dont les demandent proviendraient de grandes exploitations agro-industrielles de l'espace. - Sur cette base l'évaluation estime que la durabilité générale peut être qualifiée de suffisance/bonne performance (score 3).	

Indices d'Impact – effets à plus long terme	
5.1 Effets et impact au niveau du domaine d'intervention du projet Score : **3**	Les retombées de la maitrise en matière de fertilité des sols, de gestion intégrée des parasites et de la transformation des produits est l'assurance d'une sécurité alimentaire permanente. C'est le plus grand potentiel d'effets du P1 à plus au moins long terme. Compte tenu du contexte particulièrement difficile dans lequel le programme a été développé et de la fragilité de l'institution au démarrage (jeunesse de l'UCB), les progrès évidents constatés dans le cadre du projet n'ont sans doute pas encore pu développer des effets significatifs dans la sphère d'influence du projet.
5.2. Effets et impact au niveau de l'institution dans son ensemble Score : **3**	Sur le plan institutionnel, les résultats du P1 peuvent être notés comme porteurs d'effets : - La formation des jeunes enseignants assurant du coup la relève académique, - La visibilité de l'UCB dans l'espace universitaire local, national, régional et international par des publications de haute portée scientifique et techniques est susceptible de poser des actes de pérennisation institutionnelle ; - La création d'un secrétariat administratif doublée d'une mission institutionnelle de coopération internationale est susceptible d'aider à capter des aides à même d'assurer la continuité des activités du Projet ;
Jugement final/commentaires	

Concernant l'impact et les effets du projet 1 :
Quelques considérations et …

- La viabilité institutionnelle des actions de P1 de la faculté d'Agronomie n'est plus à démontrer tant qu'elle repose sur l'amélioration de la productivité des systèmes de cultures pouvant apporter la sécurité alimentaire.
- Quant à la veille suite à la viabilité financière, tout porte à penser que l'UCB est mieux partie pour partager son expérience de collecte, de négociation et de gestions des frais académiques, non comme expert en la matière, mais comme porteur d'une expérience qui montre la voie à suivre.

…questionnements

- Qu'est-ce qui garantit qu'il y ait plus d'effets ou d'impact cette fois ?
- Qui peut garantir la permanence d'effet et d'impact à l'absence d'un véritable plan de suivi ?
- Y'a-t-il suffisamment des garanties de permanence des ressources humaines formées par le programme et le Projet ? …
  Et sinon que faire …

Sur cette base l'évaluation estime que les indices d'impact généraux peuvent être qualifiés de suffisants/bonne performance (score 3).

3.2. Projet 2 – Centre d'expertise en gestion minière (CEGEMI)

3.2.1. Introduction

Ce projet vise à contribuer à une meilleure gestion du secteur minier au Sud-Kivu et en République Démocratique du Congo en général. Premièrement, le Centre d'Expertise en Gestion Minière (CEGEMI) est renforcé et, à la fin du projet, il fonctionnera de manière semi-autonome au sein de l'UCB. Deuxièmement, les capacités académiques à l'UCB sont renforcées et les parties prenantes sont formées en gestion des ressources naturelles, de sorte que l'UCB contribue, à travers la recherche et la formation, à une meilleure gestion du secteur minier.

3.2.2. Constats et conclusions de l'évaluation pour le projet 2

Pertinence et synergie	
1.1 Répond aux besoins Score : 4	- L'appui à la redynamisation du CEGEMI a permis aux chercheurs membres de ce centre d'améliorer leurs compétences afin d'être à mesure de conduire des recherches pertinentes et de réaliser des expertises de qualité dans le secteur minier en général, celui des exploitations artisanales en particulier. - Le secteur minier est l'une des principales causes de l'émergence et de la persistance des conflits dans la région. Les recherches du CEGEMI dans le secteur minier visent une meilleure connaissance, une meilleure maîtrise de gestion de ce secteur par les acteurs pour contribuer à son assainissement et donner des réponses spécifiques au contexte de post-conflit. - Une fois redynamisé, le CEGEMI pourra contribuer aux objectifs du DSCRP et notamment ses priorités suivantes : (i) l'amélioration du climat des affaires et la promotion du secteur privé (exploitations artisanales des miniers), (ii) le renforcement des capacités institutionnelles et humaines, (iii) la redynamisation de l'appareil de production du secteur minier tout en respectant l'environnement, le genre et le droit commercial OHDA, etc. Différents éléments plus concrets de cette contribution aux besoins et aux objectifs du DSCRP peuvent être mis en évidence : - Les formations reçues par les représentants des coopératives leur ont permis (i) d'entamer des démarches de leur légalisation, (ii) d'améliorer leur comptabilité, la propreté au niveau de leurs exploitations minières pour tenir compte de l'environnement et des risques d'accident, (iii) de réduire les tracasseries administratives et les surtaxations ; (iv) de prendre conscience du respect de la femme et de l'égalité du genre - Les publications et rapports, les séminaires et conférence réalisés par le CEGEMI ont permis au public et acteurs miniers d'acquérir une meilleure connaissance des principaux problèmes du secteur minier notamment : (i) l'injustice en termes de rémunération ; (ii) les tracasseries administratives et policières ; (iii) le payement des taxes inexistantes et/ou exorbitantes sans recevoir parfois les preuves de paiement ; (iii) les conflits entre concessionnaires et leurs coopératives et les risques d'expropriation; (iv) la toxicité et la radioactivité liées à l'usage excessif du mercure et l'extraction et le stockage du coltan ; (v) les risques sanitaires dus à la présence des ordures, l'absence des toilettes et le manque de propreté dans les exploitations artisanales ; (vi) les maladies sexuellement transmissibles et les grossesses non désirées chez les femmes minières[5] et restauratrices.

[5] Le Maman Twangaise qui pilent les pierres et tamisent pour séparer les minerais du sol

	- Les membres du CEGEMI ont aussi appuyé les instances étatiques dans l'élaboration des outils de planification et de gestion (Plan d'Action Nationale pour la Réduction et (si possible) l'Élimination du Mercure dans le secteur de l'or). - Cet important travail d'information, communication, formation et d'accompagnement va permettre aux décideurs politiques et aux acteurs miniers d'élaborer des stratégies visant à aider le pays et la population à mieux bénéficier des ressources minières et d'adopter des lignes de conduites respectant l'environnement, le genre ainsi qu'un commerce de ces ressources plus respectueux des règles de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) - Les coopératives bénéficiaires des formations et de l'accompagnement du CEGEMI reconnaissent avoir changé leur statut pour se conformer à la légalité. Elles sont dans les démarches de faire une identification administrative et de négocier la reconnaissance juridique de leur ZEA[6]. Elles sont conscientes que le fait que les sites soit validés et qualifiés, améliore l'accès au marché de leurs minerais dans le cadre d'un commerce plus responsable et de la traçabilité minière. - La formation des quatre sur cinq doctorants entre dans le cadre de la relève académique et de l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche à l'UCB. Les connaissances acquises par ces doctorants leur permettent de rendre disponible une expertise de qualité en faveur des étudiants mais aussi des acteurs miniers améliorant ainsi les services rendus aux communautés.
1.2 Synergie Score : 4	***La collaboration entre les partenaires est caractérisée par le fait que :*** - Le CEGEMI s'est élargi aux facultés d'agronomie (projet 1) et de médecine (projet 3) en intégrant les volets liés à l'environnement, la santé et les mines alors qu'au départ, les chercheurs membres du centre étaient ceux des facultés d'économie et de droit qui s'occupaient exclusivement des aspects socio-économiques - Le CEGEMI a bénéficié de l'appui du projet UniversTiC (pour avoir accès à l'internet, l'utilisation des outils et techniques d'information et de communication) et de la formation de ses membres à l'école des langues pour l'apprentissage de l'Anglais académique (P4). - Le CEGEMI a développé une synergie avec le programme Going Global (VLIR-Incremental Funding) de l'IOB, qui a financé, en grande partie, la formation des acteurs sur le module de Gestion des ressources naturelles - Le CEGEMI a noué des synergies et partenariats avec d'autres institutions afin de multiplier les recherches : en particulier avec l'ONG belge, IPIS, avec laquelle des projets conjoints sont soumis et réalisés (exemple : le Projet European Partnership for Responsible Minerals, en sigle EPRM). Des études sont réalisées pour la GIZ, la BM, l'agence congolaise pour l'environnement, etc. - Le CEGEMI entretient une collaboration avec la fondation interuniversitaire pour la coopération au développement d'Anvers (USOS) depuis 2015 en nouant un partenariat institutionnel qui a permis (i) l'accueil des étudiants stagiaires de l'Université d'Anvers à Bukavu (stages d'insertion en ville et stage rural), (ii) la mise à disposition des ressources financières par l'USOS pour faciliter la mobilité et les échanges et renforcer les capacités du partenaire dans le Sud. Toutes ces initiatives sont complémentaires et sont facilitées par des équipes associées à l'Institut de Politique et de Gestion du Développement (IOB) à l'Université d'Anvers. ***La collaboration dans les équipes*** - Il existe une collaboration active sur terrain entre les chercheurs membres du CEGEMI d'une part, et entre les promoteurs de thèse du nord d'autre part qui ont pu avoir des publications communes.

[6] Zone exploitation Artisanal

	- Bien qu'il n'existe pas de collaboration officielle entre les chercheurs du CEGEMI et ceux des projets P1 et P3, le projet P2 a déjà financé des recherches liées à l'agriculture, l'environnement et la santé dans les mines créant ainsi une équipe des chercheurs multidisciplinaires au sein du CEGEMI. Cette ouverture du CEGEMI constitue un potentiel de collaboration avec les deux autres projets. Les chercheurs des trois projets reconnaissent l'existence de plusieurs thèmes communs qui pourraient constituer les points de départ pour une future collaboration même après la clôture du projet.
1.3 Cohérence Score : 4	***Cohérence avec les thèmes transversaux :*** ***Concernant le genre:*** - Le projet P2 a financé 5 doctorants membres du CEGEMI dont deux sont des femmes (40%) Malheureusement, une de ces femmes a dû suspendre sa formation doctorale après une année non concluante. - Le CEGEMI a organisé des formations sur la gouvernance des ressources naturelles dont un sur quatre modules traite du genre et la gestion des ressources naturelles (25%). Ces formations font participer les femmes, par exemple 4 femmes[7] sur 33 participants (12,2%) ont participé à la formation de la deuxième édition de 2020 sur la gouvernance des ressources naturelles - Le CEGEMI tient compte de la représentativité des femmes dans l'octroi des topping-up où 3 sur 6 bénéficiaires (50%) en 2018 étaient des femmes - Les coopératives encadrées par le CEGEMI ont en moyenne 200 membres dont 60 sont des femmes (30%) composées de 35 mamans twangaises et 25 restauratrices - Les formations données par le CEGEMI en faveur des membres des coopératives minières artisanales contiennent des modules sur le respect de la femme et l'égalité de genre. Ces formations ont permis aux membres des coopératives bénéficiaires d'améliorer l'égalité de genre en traitant les femmes de façon équitable à l'homme - Le CEGEMI a fait des formations et sensibilisations des femmes travaillant dans les mines artisanales sur (i) les méthodes de lutte contre les maladies sexuelles et les grossesses non désirées, (ii) la création et gestion des coopératives et (iii) la mise en place du réseau national de femmes dans les mines[8] (RNAFEM), (iv) la connaissance de la législation du domaine minier - Les recherches et formations faites par le CEGEMI dans le cadre de la chaine de valeur du secteur minier artisanal et de la pauvreté s'intéressent aux catégories défavorisées, en particulier les femmes et les enfants. **Au niveau environnemental :** - Les activités du CGEMI intègrent totalement les recherches d'impact environnemental lié à l'extraction des mines ainsi que les mesures d'atténuation. Les résultats de ces recherches sont systématiquement disséminés à travers les publications, les conférences et les formations et sensibilisations. - Le projet finance deux doctorants membres du CEGEMI sur 4 (50%) dont un doctorant (Bossisi) qui se spécialise sur l'impact de l'exploitation minière sur l'environnement et la santé. Les recherches réalisées dans ce cadre ont permis de montrer l'impact de l'utilisation du mercure dans l'extraction des mines sur (i) la qualité des eaux ; (iii) la contamination des espèces animales, aquatiques et végétales ainsi que (iii) sur les pathologies liées à l'exploitation minière irrespectueuse des normes environnementales,

[7] Il faut noter que 7 femmes sur 89 candidat avaient soumis la demande pour être formées à ce module(7,9%)

[8] sur financement de la Banque mondiale via le projet PROMINES

	- Au sortir des études doctorales, le CEGEMI aura des experts compétents capables de mener des études d'impact environnemental en faveur des projets et acteur miniers - Le CEGEMI a organisé des formations à l'intention des acteurs du secteur minier sur l'exploitation minière compatible avec la préservation de l'environnement (boisement, différentiation de l'eau sale et l'eau propre, principe de restauration de l'environnement après l'extraction des mines).
Jugement final/commentaires	
De la pertinence : - La mise en œuvre du projet P2 a renforcé les capacités de recherche et d'enseignement de l'UCB à travers le financement de 4 doctorants membres du CEGEMI. Les activités du CEGEMI ont contribué de façon substantielle à l'amélioration des connaissances des acteurs et des lecteurs sur les principaux problèmes du secteur minier à travers les publications, l'organisation des conférences et l'appui technique du gouvernement dans l'élaboration du Plan d'Action Nationale pour la Réduction et (si possible) l'Élimination du Mercure dans le secteur de l'or. La connaissance des problèmes des exploitations minières artisanales pourra aider les acteurs à mettre en place les stratégies d'amélioration pour une gestion saine et équitable des exploitations minières artisanales. Les publications et conférences faites par le CEGEMI pourront aboutir à l'élaboration des manuels de gestion des mines artisanales qui serviront de référence aux acteurs - Grâce au projet financé par EPRM, le CEGEMI a organisé des formations en faveur des membres des coopératives minières. Ces formations ont permis à ces coopératives d'acquérir un accès plus légal et plus sécurisé au marché des ressources naturelles, d'en améliorer la gouvernance et l'impact sur l'environnement et sur l'égalité de genre. - **De la complémentarité** : Initialement composé des chercheurs des facultés de droit et d'économie, le CEGEMI s'est progressivement ouvert à d'autres domaines de recherche et développement en intégrant le secteur minier à l'agriculture[9] en collaborant avec les chercheurs de la faculté d'agronomie du P1 et à la santé avec une synergie avec la faculté de médecine[10] et le P3. Les chercheurs du CEGEMI ont été appuyés par UniversiTiC dans l'utilisation d'internet et le renforcement des capacités en Anglais. Le CEGEMI a également diversifié les partenaires techniques et financiers au niveau national et international. - **Des aspects transversaux** : Les recherches réalisées par le CEGEMI se sont intéressées aux conditions de vie des femmes et des enfants et au respect du genre et de l'environnement. Les activités de formation et encadrement ont impliqué les femmes de façon active. Les formations et sensibilisations des membres des coopératives visent également au changement de mentalité, d'attitude et de pratique pour intégrer le respect de la femme, l'égalité de genre, la sauvegarde et le respect de l'environnement. - Tenant compte de ces résultats, la mission accorde la note 4 : Excellente/très performante .	

Efficacité	
2.1 Atteinte des objectifs par rapport aux trois fonctions de l'université (y inclus qualité scientifique) Score : 3	Les activités de relève académique en vue d'améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche-action et des services rendus aux communautés au niveau de l'UCB et du CEGEMI incluent (i) la redynamisation du CEGEMI, (ii) les formations doctorales et le renforcement de la recherche à; (iii) la formation et l'encadrement des acteurs minier pour une meilleure gestion des exploitations minières artisanales. La majorité de ces activités ont été réalisées à presque 100% permettant ainsi la relève académique traduite par (i) une augmentation du personnel enseignant qualifié, (ii) une amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche académique, (iii) une amélioration des prestations de service à la communauté en général et aux acteurs miniers en particulier - Le fonctionnement du CEGEMI fait preuve d'une dynamique très positive. Ce centre est parvenu à assurer (i) les recherche doctorales et

[9] Exemple: Les études sur (i) la toxicité du mercure sur les plantes, les animaux et le poissons, (ii) les conflits liés aux droit de compensation des agriculteurs en cas d'expropriation de leur terre par les concessionnaires, etc.

[10] Exemples: Les études sur (i) la prévalence des maladies sexuellement transmissible et les grossesses non désirées chez les femmes travaillant sur les exploitations minières artisanales, (ii) les malformations des enfants naissants des parents miniers suite à l'intoxication du coltan et d'autres mines, (iii) la malnutrition des familles minières, etc.

	d'autres recherches d'intérêt personnel, (ii) les expertises pour 16 projets de consultances, de recherche et action pour un montant total de 728.788 USD dont 28.849 USD[11] affecté comme frais administratifs du CEGEMI et 16.438 USD rétrocédé à l'UCB ; (iii) les bonnes relations avec les partenaires techniques et financiers pour l'encadrement et la formation des acteurs du secteur minier ; (iv) l'appui du Gouvernement congolais pour l'élaboration du Plan d'Action National pour la Réduction de l'utilisation du Mercure dans le secteur de l'or, (v) la collaboration avec IPIS pour l'élaboration du rapport sur « La Transparence et la formalisation des chaînes d'approvisionnement en or dans l'Est du Congo », le financement et la mise en œuvre des projets EPRM et Kufatilia ; (vi) la collecte de plusieurs publications et documents pertinents sur le secteurs miniers en vue de créer son site et de partager ces informations avec les acteurs miniers afin de les aider à adopter les stratégies de bonne gestion des mines respectant l'environnement, le genre, l'équité et le principe commercial OHADA ; ainsi que (vii) l'élaboration de ses statuts de fonctionnement et d'une note stratégique 2022-2026 montrant les mécanismes de poursuite de ses activités après la clôture du programme VLIR-UOS. - Ces actions ont contribué à (i) la redynamisation de la recherche et développement et l'amélioration de la qualité de l'enseignement en faveur des étudiants de l'UCB, (ii) la diversification des revenus du CEGEMI et de l'UCB ; (iii) la visibilité du CEGEMI et l'UCB à travers les publications et les séminaires ainsi que (iv) la meilleure connaissance des contraintes socio-économiques et environnementales du secteur minier par différents acteurs - Le nombre des chercheurs membres du CEGEMI continue d'augmenter et le centre continue de faire les soumissions aux appels à projet de recherche-développement et d'expertise - Le projet a financé 5 doctorants dont trois[12] ont déjà présenté leur thèse (60%), une doctorante[13] qui va défendre sa thèse en novembre 2021 (20%) et une autre qui a abandonné du fait qu'elle n'avait pas réussi la première année de sa thèse. - Le projet a permis la publication de plusieurs articles, de 2 chapitres dans des livres évalués par les pairs, d'un livre chez un éditeur international et de 4 rapports postés sous forme de de blog. D'autres articles sont en cours de rédaction et de soumission. Le projet a également financé des travaux de recherche sur terrain à d'autres doctorants membres du CEGEMI dont les financements étaient insuffisants. Cette activité a permis à l'UCB d'avoir un personnel enseignant qualifié pouvant assurer l'enseignement et l'encadrement des travaux de recherche de qualité. Elle a permis au CEGEMI et aux doctorants bénéficiaires d'être plus compétitifs dans leurs offres d'expertises pour le secteur minier. Cette expertise a également permis la redynamisation d'un autre centre de recherche le « Centre d'Étude et de formation sur la gestion et la prévention des conflits dans la région des grands lacs : CEGEC » dont la direction est assurée par le Professeur Paterne Murhula Batumike, bénéficiaire du P2. Les publications, les rapports des résultats ainsi que les séminaires ont beaucoup éclairées les acteurs du secteur minier pour l'élaboration des futures stratégies. La mission d'évaluation note la suspension des financements de terrain à travers les topping-up. - Le CEGEMI a organisé plusieurs séminaires, conférences, formations et ateliers en faveur des acteurs miniers issus de la société civile, des ser-

[11] Le gros du montant récupéré par le CEGEMI a servi pour la construction et l'équipement de son bureau

[12] Il s'agit du Professeur Kilosho Buraye Janvier spécialiste en Économie Appliquée au développement, option minière ; du Professeur Paterne Murhula Batumike, Constitutionnaliste en droit public/électoral et du Professeur Bossisi Nkuba, agronome-environnementaliste dont la défense de la thèse a été réalisée en Février 2021

[13] Il s'agit de Francine Iragi dont les activités de recherche doctorale ont été ralenties suite au COVID-19 et qui prévoit finaliser sa thèse d'ici fin 2021.

	vices publics, des ONGs et des représentants du secteur privé (coopératives artisanales minières, négociants et comptoirs). Ces activités ont concerné : (i) la conférence de décembre 2019 sur la santé et l'environnement dans les mines (ii) la formation sur le module de la Gouvernance des Ressources Naturelles sous forme de session d'hiver en faveur de 20 chercheurs en 2019 et 33 autres en 2020 ; (iii) la préparation de l'UCB pour intégrer les cours de Gouvernance des ressources naturelles dans le programme du DEA en économie actuellement accepté et (iv) les formations en faveur des coopératives des exploitants artisanaux des mines de la province du sud Kivu pour adopter les formalités législatives répondant aux règles de l'OHADA, être informés sur le processus de taxation sans tracasseries administrative ; respecter l'environnement et le genre et mieux gérer leurs revenus.
2.2 Contribution de ces réalisations à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme Score : 4	La mise en œuvre des activités du projet a permis de répondre d'une manière très satisfaisante aux trois objectifs spécifiques du Projet P2 et en cela à l'objectif spécifique du programme qui visait à faire de l'UCB une institution de référence dans la gestion des problèmes aggravés ou occasionnés par la situation de post-conflit. **Un fonctionnement semi autonome du CEGEMI** : - La relève du CEGEMI est très impressionnante et a permis au centre de préparer son fonctionnement autonome. Il a implémenté (i) des recherches doctorales pour 4 doctorants sur 5 prévus ; (ii) de très bonnes relations avec les partenaires techniques et financiers comme la GIZ, le BGR, l'UNITAR, PAX-Nederland et IPIS, (iii) des expertises et activités de recherche appliquée générant ainsi des revenus. - Le CEGEMI a (i) collaboré avec IPIS pour l'élaboration du rapport sur la « Transparency and Formalization of Gold Supply Chains in Eastern Congo » publié par IPIS avec l'implication de deux chercheurs membres du CEGEMI[14], (ii) appuyé le Gouvernement congolais pour l'élaboration du Plan d'Action National pour la Réduction de l'utilisation du Mercure dans le secteur de l'or à travers les recherches doctorales de Professeur Bossisi Nkuba. - A travers la contractualisation du chercheur Ancert Mushagalusa, le CEGEMI a collecté plusieurs documents pertinents sur le secteur minier en vue de créer un site visant à partager ces informations avec les acteurs miniers. - Pour renforcer son fonctionnement autonome, le CEGEMI a construit son propre bureau avec des revenus issus de son expertise, élaboré les statuts de fonctionnement et une note stratégique pour la période 2022-2026 montrant les mécanismes de poursuite de ses activités après la clôture du programme VLIR-UOS et continue à répondre à des appels d'offre. - Ces actions ont contribué à (i) la redynamisation de la recherche et développement en faveur des étudiants de l'UCB, (ii) la diversification des revenus du CEGEMI et de l'UCB ainsi que (iii) la visibilité du CEGEMI et de l'UCB. - *Cependant, le CEGEMI ne dispose pas d'un secrétaire et/ou d'un chercheur permanent qui reste au bureau pour assurer le fonctionnement permanent du centre.* La quasi-totalité des chercheurs sont très occupés par l'enseignement et trouvent la collaboration avec le CEGEMI comme secondaire et ponctuelle mais aussi comme source d'opportunités pour des contrats d'expertise. **Des capacités académiques à l'UCB sont renforcées :**

[14] Dont un (Ancert Mushagalusa) a continué à d'appuyer le projet « Kufatilia » qui est un mécanisme de suivi des incidents dans la chaîne d'approvisionnement des minerais. Actuellement, il est en formation doctorale à l'étranger

	- Par la finalisation de 4 des 5 doctorats prévus avec 3 doctorants[15] qui ont déjà soutenu leur thèse, une doctorante, Francine Iragi qui a connu le ralentissement de ses activités de recherche doctorale suite au COVID-19 et prévoit finaliser sa thèse d'ici fin 2021. - Par les différentes publications citées ci-dessus - Par le financement des travaux de recherche sur terrain en faveur d'autres doctorants membres du CEGEMI dont les financements étaient insuffisants. C'est le cas notamment du Professeur Anuarita Bashizi, Economiste en Sciences Politiques et sociales de l'UCL, le chercheur Ben Radley qui a travaillé sur les effets sociaux et économiques de la réindustrialisation du secteur aurifère à Luhwinja (Sud-Kivu) et le chercheur Fergus Simpson qui a travaillé sur les conflits violents et la problématique de conservation des ressources naturelles autour de l'Itombwe. Ils ont déjà produit des publications, organisé des séminaires qui pourront éclairer les acteurs pour une meilleure gestion du secteur des mines en général, celui des mines artisanales en particulier. Il en est de même pour les chercheurs Christian Bahala et Patrick Katoto. - Le P2 a permis ainsi à l'UCB d'avoir un personnel enseignant qualifié pouvant assurer l'enseignement et l'encadrement des travaux de recherche de qualité et d'être plus compétitifs pour offrir leurs expertises dans le secteur minier. Cette expertise a également permis le redressement du « Centre d'Étude et de formation sur la gestion et la prévention des conflits dans la région des grands lacs : CEGEC » dont la direction est assurée par le Professeur Paterne Murhula Batumike, bénéficiaire du P2. Le CEGEC a déjà (i) recruté des chercheurs de différents domaines, (ii) retrouvé les partenaires dont trois bailleurs de fonds actuellement qui sont le CRDI (Centre de Recherche pour le Développement International)[16], Alerte International : et le PNUD[17], **Les parties prenantes informées et formées :** - Le CEGEMI a organisé plusieurs séminaires, formations, ateliers externes ainsi que des activités de recherche-action en faveur et en collaboration avec les acteurs miniers issus de la société civile, des services publics (SAEMAPE[18], la Division des Mines et l'ACE[19]), des ONGs et organismes internationaux (comme la Banque Mondiale, la GIZ, Pact, Pax Nederland, UNITAR, BGR, etc.), des représentants du secteur privé en général (négociants et comptoirs) et ceux des coopératives artisanales minières localisées dans les sites miniers de la province du Sud Kivu, du Maniema, du Nord-Kivu de l'Ituri et de Haut-Uélé ainsi que des étudiants et des chercheurs intéressés par le secteur minier - le CEGEMI a organisé la formation sur le module de la Gouvernance des Ressources Naturelles dont l'organisation a connu un retard à cause d'un blocage au niveau de la reconnaissance du Diplôme d'études approfondies (DEA) en économie et gestion à l'UCB ; cette formation a été transformée en session d'hiver qui a déjà formé 53 participants en deux sessions dont 20 en 2019 et 33 autres en 2020. Ces participants sont composés de chercheurs et d'acteurs des services publics et de la société civile. Les bénéficiaires de ces formations provenaient de Kisangani, Lubumbashi, Goma, Namoya, Bukavu et Nairobi. Ils apprécient beaucoup le contenu de cette formation et sont impressionnés par le CEGEMI. Les chercheurs des différentes universités ont déjà négocié la

[15]Il s'agit du Professeur Kilosho Buraye Janvier spécialiste en Économie Appliquée au développement, option minière et du Professeur Paterne Murhula Batumike, Constitutionnaliste en droit public/électoral et du Professeur Bossisi Nkuba dont la défense de la thèse a été réalisée en Février 2021

[16]Le projet canadien est parvenus à produire 4 working papers et 4 policy brief en cours d'amélioration pour être soumis pour publication

[17] Le projet fait une évaluation des cas de viol et violence sexuelles sur les sites d'ecploitation minières

[18] Service d'assistance et encadrement de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle

[19] ACE : Agence Congolaise pour l'Environnement

	mise en place de centres similaires au sein de leurs universités pour servir de relai du CEGEMI dans leurs provinces respectives. Après la formation, les chercheurs bénéficiaires s'impliquent dans des recherches du secteur minier. L'UCB continue de recevoir une forte demande malgré le budget limité et le cofinancement de l'activité avec le programme VLIR-UCB et celui de Going Global (VLIR-Incremental Funding) de l'IOB. Actuellement, le DEA est déjà autorisé à fonctionner, l'UCB prévoit intégrer les cours de Gouvernance des ressources naturelles dans le programme du DEA en économie. Le CEGEMI a organisé des formations en faveur des coopératives des exploitants artisanaux des mines de la province du sud Kivu. Il a été appuyé et recrutés sous forme de prestataire de services par l'IPIS et OIM dans le cadre de projet ENSEMBLE POUR BENI avec qui il a formé 60 creuseurs de 13 coopératives de Beni et par GIZ dont un grand nombre de coopératives du sud Kivu a été couvert par cette activité.
2.3 Réalisation des objectifs par rapport à la vulgarisation Score : **3**	- La redynamisation du CEGEMI a permis à ce centre d'avoir une visibilité lui permettant d'avoir des collaborateurs tant internationaux que nationaux avec des universités qui aimeraient répliquer le modèle CEGEMI et mener des recherche-action avec le CEGEMI. Il s'agit de l'ISDR-Bukavu qui a sollicité l'expertise du CEGEMI lors de la préparation de nouveaux projets VLIR-UOS ; les universités de Lubumbashi ; les Nouveaux horizons de Lubumbashi et le Centre carter qui ont sollicité la création du réseau CEGEMI(UCB)-UNILU-UNH-Centre Carter grâce au partage d'expérience du CEGEMI par son gestionnaire en 2019. - Les différentes formations organisées par le CEGEMI-IOB sur la Gouvernance des Ressources Naturelles et les research designs, ont aussi attiré les participants des universités de Kisangani, Lubumbashi et Bukavu qui veulent s'associer pour le développement des programmes de recherches communes. - Au niveau international, l'Universidad Nacional del Altiplano au Pérou s'est inspirée du CEGEMI pour créer son centre de recherche sur l'exploitation minière artisanale et à petite échelle, ISPEMI en sigle. Ceci se fait dans le cadre d'un projet VLIR-SI coordonné par le RPF. - La bonne dynamique, la spécialisation et les compétences des chercheurs du CEGEMI ainsi que les prestations faites en faveur des communautés ont fait que les chercheurs dudit Centre constitue l'équipe technique du comité provincial de la santé dans les mines, piloté par le gouverneur de province du Sud-Kivu en collaboration avec les Divisions provinciales des mines, de la santé, du plan et de l'environnement - L'accompagnement technique, les différentes formations menées ainsi que l'échange des résultats trouvés par les chercheurs à travers les publications, les conférences et les séminaires ont fait que les acteurs soient informés des problèmes et contraintes caractérisant le secteur minier. Ces acteurs surtout les membres des coopératives artisanales commencent à adopter des stratégies visant la bonne gestion des ressources minérales en cherchant à réduire les tracasseries administratives et en respectant mieux l'égalité, l'environnement[20], la santé, le genre et le respect de la femme - Par ailleurs, les recherches du CEGEMI et le partage des résultats à travers plusieurs séminaires et conférences, ont contribué au renforcement des capacités de ces parties prenantes : entre autres, une conférence sur les femmes dans les mines à Bukavu (2015), sur la santé et l'environnement dans les mines à Bukavu (2019), et sur la gouvernance minière à Kamituga, le plus grand site d'exploitation de l'or de la province (2018). En outre, le CEGEMI a organisé deux éditions de l''Advanced course on Governance of Natural Ressources', et a ainsi formé 64 participants au total.

[20] Construction des latrines sur les sites d'exploitations, adduction d'eau distinguant l'eau souillée de l'eau propre, hygiène sur les sites d'exploitation minières artisanale

	- Le rayonnement et les résultats de la recherche du CEGEMI ont fait que le centre accompagne le gouvernement congolais dans l'élaboration du plan d'action pour la réduction voire l'élimination de l'utilisation du mercure dans l'extraction des mines

Jugement final/commentaires

- L'appui au CEGEMI à travers la formation de 4 doctorants sur 5 prévus a permis au centre d'avoir une expertise et des compétences de recherche-développement dans le secteur minier les plus compétitives dans ce domaine. Ces avantages ont permis au CEGEMI d'être compétitif et de s'ouvrir à plusieurs partenaires techniques externes. Actuellement la dynamique du CEGEMI reste positive avec un élargissement des partenaires et acteurs et un accroissement du spectre de communication des résultats scientifiques du secteurs miniers en général et ceux des exploitations artisanales en particulier.
- La formation organisée sous forme de session d'hiver, les échanges d'expériences ont permis au CEGEMI d'étendre son champ d'action en initiant des antennes dans d'autres universités locales et en facilitant la création des centres similaires dans les universités étrangères avec des chercheurs de qualité
- L'accompagnement (formations, organisations des séminaires et ateliers, visites d'échanges, etc.) des membres des coopératives, des acteurs du secteur public et privé, des représentants de la société civile a fait que les acteurs soient éclairés pour adopter des stratégies d'extraction et de gestion équitable des mines respectant l'environnement, la santé, le genre et pouvant prévenir les conflits. Le cas le plus concret est l'accompagnement de gouvernement dans l'élaboration du plan d'action pour la réduction de l'utilisation du mercure dans l'extraction de l'or et l'appartenance du CEGEMI dans le comité provincial de la santé des mines dans la province du Sud Kivu. Le CEGEMI garde une dynamique positive à travers les soumissions aux appels d'offres. Il a construit son bureau et élaboré ses statuts et sa stratégie de fonctionnement après la clôture du Programme VLIR-UOS. Ces activités permettent à la mission de confirmer son processus d'autonomisation.
- *La mission d'évaluation estime que le fait qu'un doctorant sur cinq prévu n'ait pas pu poursuivre ses recherches doctorales et que le chercheur assurant le fonctionnement permanent du bureau ne soit pas encore remplacé, ce sont deux éléments qui affaiblissent un peu l'efficacité du projet.*
- *Sur base de ces résultats, la mission accorde le score de 3* Suffisant/Bonne performance au critère d'efficacité.

Efficience	
3.1 le soutien pour garantir la qualité des processus d'enseignement et de recherche Score : 4	- L'appui à la redynamisation du CEGEMI a permis la relance et l'amélioration de la qualité des activités de recherche et d'enseignement au niveau de l'UCB. Il a mobilisé d'importants fonds pour un montant total de 728.788 USD dont 28.849 USD[21] affecté comme frais administratifs au CEGEMI et 16.438 USD pour couvrir les frais de fonctionnement généraux à l'UCB - Le budget prévu par le projet P2 a été principalement affecté à la relève académique par le financement de 5 bourses doctorales. Le fait de l'échec d'une des candidates en première année doctorale et l'arrêt de sa bourse n'a pas permis son remplacement car il était déjà tard pour permettre au remplaçant de terminer sa thèse avant la clôture du programme et le budget alloué à une formation doctorale était supérieur aux prévisions. - Le financement des frais de recherche a priorisé les doctorants dont les bourses étaient insuffisantes pour les travaux de terrain. Leur sélection a suivi les critères basés sur la qualité intrinsèque de la proposition, la pertinence, et la faisabilité. Les candidats sélectionnés ont reçu des fonds variant entre 3000 et 6000 dollars par projet de recherche individuelle ou conjointe. - Certains bénéficiaires des bourses ont pu produire des publications, d'autres ont animé des séminaires et ateliers et d'autres n'ont rien produits.

[21] Le gros du montant récupéré par le CEGEMI a servi pour la construction et l'équipement de son bureau

	- Le système du topping-up n'a pas suffisamment motivé les chercheurs et été soldé en de minimes frais de carburant de quelques chercheurs - **Sous le RI3,** le CEGEMI a organisé plusieurs séminaires externes qui ont atteint un grand public. Il a pu convertir le module de formation sur la Gouvernance des Ressources Naturelles en session d'hiver suite au retard au niveau de la reconnaissance du Diplôme d'études approfondies (DEA) en économie et gestion à l'UCB au sein duquel le module devrait être enseigné. Ce retard a conduit à réduire les objectifs du projet car la première session n'a été organisée qu'en février 2019 et la deuxième en février 2020. Ce module a été fortement apprécié par les participants qui aimeraient étendre le modèle CEGEMI à d'autres universités sous forme d'antennes et qui commencent à s'impliquer activement dans la recherche scientifique du secteur minier. Actuellement, le DEA en économie est autorisé à fonctionner, l'UCB prépare l'intégration du cours de Gouvernance des ressources naturelles de ce DEA. - Sur base de ces résultats, la mission juge excellente/très performante (4) l'affectation des moyens investis au processus de l'enseignement et de la recherche
3.2 Relation entre les moyens et les résultats atteints Score : 4	- Les moyens investis sont suffisants et ont été bien affectés pour financer les activités telles que prévues en vue d'aboutir aux résultats escomptés. Par exemples : R1.1 L'appui à la redynamisation et l'autonomisation du CEGEMI lui a permis de générer un revenu important qui a servi pour la construction de son bureau. Le CEGEMI a élaboré les statuts et la stratégie de fonctionnement autonome 2022-2026 après clôture du programme. Le CEGEMI continue de répondre à plusieurs appels offres et d'augmenter le nombre de membres pour lesquels il devra définir le droit et les obligations. - Le budget alloué à cinq bourses doctorales pourra produire 4 sur 5 docteurs (80%) - L'allocation des frais de recherches sur terrain a abouti à la production des publications pour certains chercheurs, l'organisation des séminaires pour d'autres - Les frais alloués au séminaires et ateliers de formations ont touché un grand public grâce à la collaboration avec d'autres partenaires techniques financiers. - La gestion financière du projet au cours de la dernière phase (2020) démontre un suivi régulier. Ainsi, plus des deux tiers des moyens financiers du projet ont été consacrés à la couverture des frais de bourses pour finaliser les doctorats (71,8%), le solde étant réparti entre les frais de fonctionnement (16,8%) et les frais du personnel (11,3%). Les frais d'investissement étant inexistant en cette période de fin de programme. Le taux d'exécution est, par contre, relativement faible (64%) même s'il peut s'expliquer en partie par le contexte général instable en RDC et la situation particulière de la pandémie qui a sans doute ralenti fortement la mobilité des doctorants. - Face à ces résultats, la mission accorde une note 4 : excellente/très performante
3.3 Gestion du projet Score : 4	La gestion financière du projet a été caractérisée par : - l'appui de la Cellule de gestion pour former et rappeler les chercheurs du CEGEMI et des autres projets le contenu et le respect des règles du manuel des procédures. - l'appui de la cellule de gestion pour fournir la logistique à la conduite des activités de terrain, aux voyages, à l'acquisition des équipements, du matériel et des fournitures de bureau, - l'estimation du budget nécessaire pour la réalisation des activités du CEGEMI, la soumission de la demande de ce budget auprès de la cellule de gestion et le cash call tenant compte des prévisions budgétaires de tout le programme , la vérification des pièces justificatives avant l'approbation et l'envoie du budget demandé par le VLIR-UOS.

	- l'annulation d'une partie du budget annuel en cas de non consommation qui a fait que l'UCB perde une partie du financement en raison de la lenteur de planification budgétaire et de manque de capacité d'anticipation - l'incapacité de la cellule de gestion à faire la réconciliation des comptes du fait de la disparition brusque et inattendue de l'ancien gestionnaire du programme durant la dernière phase du projet. Cette situation a eu pour conséquence pour les membres de la CEGEMI la suspension de la perception des petits montant de topping-up, qui servaient de primes d'encouragement. Au niveau de la coordination du programme, - la cellule de gestion qui assuré de manière efficace la coordination a joué efficacement son rôle avec la tenue régulière des réunions du comité de pilotage et l'arbitrage de quelques tensions et conflits intervenus durant la mise en œuvre du programme. Au sein du CEGEMI, la coordination et gestion du P2 sont caractérisés par : - Des réunions des chercheurs membres du CEGEMI ont été régulières pour partager les tâches et responsabilités en vue de répondre aux appels d'offres, exécuter les marchés d'expertises et les activités de recherches et organiser les séminaires en internes qui ont beaucoup servi pour harmoniser les approches et les visions entreprises par les chercheurs membres du CEGEMI. - Un départ en formation doctoral du chercheur permanent de la CEGEMI qui a laissé un vide au niveau du Bureau.
Jugement final/commentaires	
Appréciation de l'évaluateur : - Le budget du projet P2 a été principalement affecté aux activités visant à améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche au niveau de l'UCB. En effet, il a servi à la redynamisation du CEGEMI qui, à son tour a procédé à l'élargissement de son spectre d'expertise, de recherche grâce à la diversification de ses partenaires. Cette situation a permis au CEGEMI de mobiliser des revenus et construire son bureau servant d'ébauche de son autonomisation caractérisée par (i) la mise en place des statuts de fonctionnement et de la stratégie de désengagement, (ii) la poursuite de la soumission aux différents appels d'offres et (iii) l'augmentation du nombre des chercheurs membres - Par ailleurs, l'appui à la formation doctorales des 4 sur 5 docteurs prévus a contribué à (i) l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche, à la production des articles pertinents et à l'organisation des séminaires en faveur des acteurs pour les aider à adopter des stratégies de meilleure gestion des mines. Cet appui a été relayé par le financement des frais de terrain en faveur des autres chercheurs membres du CEGEMI dont les projets ont été sélectionnés en hauteur de 3000 à 6000 USD sur base des critères de la qualité intrinsèque de la proposition, la pertinence, et la faisabilité. Les résultats de financement des topping-up ont été modestes - La formation organisée sous former de session d'hiver sur la Gouvernance des ressources naturelles a connu des succès et des effets multiplicateurs en faveur du CEGEMI qui commence à créer ses antennes dans d'autres universités nationales et étrangères - L'organisation des séminaires, ateliers et autres formes de communications a vu la participation et la demande à la participation de plusieurs acteurs qui a eu pour conséquence la visibilité de l'UCB et du CEGEMI, le changement d'approche de ces acteurs pour une meilleure gestion des mines, la mobilisation des fonds et la demande de partenariats des bailleurs avec le CEGEMI - *En raison de l'instabilité de la RDC et de la pandémie du COVID-19 qui a réduit la mobilité internationale des chercheurs, le taux d'exécution financière (64%) a été faible* - Au niveau de la gestion du projet, la mission apprécie positivement le fait que la cellule de gestion forme et rappel aux chercheurs les procédures à suivre et organise des réunions régulières pour assurer la vision commune et l'arbitrage de l'affectation des fonds. *La mission trouve regrettable le fait que la cellule n'est pas parvenue à faire la réconciliation des comptes après la disparition de l'ancien gestionnaire*. Elle recommande au CEGEMI de recruter une unité permanente pour assurer le fonctionnement effectif du centre. - Sur base de ces éléments, la mission accorde la note de 4 Excellent/très bonne performance au critère d'efficience.	

Durabilité	
4.1 Institutionnelle et académique Résultat :4	- La durabilité institutionnel du CEGEMI est favorisée par le fait que (i) il a déjà élaboré les statuts de fonctionnement et la stratégie de fonctionnement durant la période 2022-2026 après la clôture, (ii) il a élargie les partenaires et diversifier les sources de revenus à travers son expertise dans le secteur minier, (iii) il a acquis une bonne renommée lui permettant d'être membre de la cellule provinciale de gestion des mines et d'accompagner le gouvernement congolais dans l'élaboration des stratégies de gestion des mines[22], (iv) il continue à gagner des études de recherche et d'expertise et dispose encore des fonds, (v) il a construit son bureau et continu de voir le nombre de chercheurs augmenter - *La durabilité du CEGMI doit être améliorée par le remplacement du chercheur permanent qui est parti à l'étranger pour faire ses études doctorales et par la mise en place des statuts d'obligation et de droits des membres du CEGEMI* - Le fait que les quatre boursiers du VLIR-UOS sont revenus constituent une durabilité institutionnelle pour assurer les formations et la recherche de qualité à l'UCB tout en réduisant sa dépendance aux professeurs étrangers. - La dynamique du CEGEMI en matière de mobilisation des fonds et de prestation de service et de communication avec les acteurs laisse à garantir la poursuite des activités après le départ du projet-VLIR-UOS
3.2 Financière Résultat : **3**	- Le fait que le CEGEMI ait réussi à mobiliser des fonds externes grâce à ses prestations de service de consultance, de recherche et développement pour un montant total de 728.788,75 USD jusqu'à ce jour constitue un indicateur de durabilité économique. Sur ce montant, le CEGENI a financé la construction du bureau et a couvert de petites dépenses du bureau, le reste étant converti en petite épargne. - Le CEGEMI continue de répondre aux différents appels d'offre pour les expertises et pour les études de recherche-action. Par exemple, le CEGEMI a soumis des propositions de projet et d'offres à la GIZ pour conduire une grande enquête de ménages dans les sites miniers, participer dans le concours universitaire sur la transparence dans les industries extractives. Le CEGEMI a été consulté par le PAX-Nederland pour la réalisation d'une étude dans la province de l'Ituri, et l'organisation d'un atelier de renforcement de capacité des creuseurs et des communautés locales dans la province de Haut-Uélé. De même, le BGR/Allemagne a contacté le CEGEMI pour la réalisation d'une étude sur l'implication des femmes dans les coopératives minières au Sud-Kivu. Ces exemples portent à confirmer que le fonctionnement durable du CEGEMI a une certaine garantie. Toutefois, pour maintenir la garantie financière, il faudra que les experts membres du CEGEMI continue d'offrir les services de qualité et que la gestion administrative du centre soit honnête et transparente.
Jugement final/commentaires	
Appréciation de l'évaluateur : La mission trouve que durabilité institutionnelle est justifiée par le fait que (i)le CEGEMI ait déjà élaboré des statuts de fonctionnement et une stratégie de fonctionnement après la clôture du Programme VLIR-UOS. Grace à l'amélioration des compétences des chercheurs membres, le CEGEMI a déjà élargie ses partenaires techniques et financiers pour une diversification des sources de revenus. Il a déjà gagné la confiance des acteurs publics, privés et de la société civile. La formation doctorale a abouti à la production de quatre docteurs. Ces derniers sont revenus à l'UCB et continuent de prester pour l'UCB et d'offrir une formation de qualité et de garantir le bon encadrement des chercheurs pour des thèmes intéressants pour la société. Le recrutement d'une unité permanente dans le CEGEMI renforcerait la durabilité institutionnelle.	

[22] Cas de élaboration du plan action pour la réduction de l'utilisation du mercure dans l'extraction des mines

Au niveau financier, le CEGEMI a déjà réalisé des prestations de services en tant qu'expert et exécuté plusieurs projets de recherche qui l'ont permis d'avoir un revenu important dont une partie lui a service pour la construction de son bureau. Ledit centre continue d'explorer les autres opportunités d'étude de recherche-action et de consultance grâce à sa grande ouverture à la collaboration et sa bonne renommée. Grace à cette dynamique, les effectifs des membres continue à augmenter. Le texte montrant les droits et les obligations de ces membres a été récemment adopté en date du 03 avril 2021. *Le recrutement d'un agent/chercheur permanent membre qui reste au Bureau s'avère indispensable.* A cet effet, la mission accorde une note globale de 3 suffisante/bonne performance au critère de durabilité

Indices d'Impact – effets à plus long terme	
5.1 Effets et impact au niveau du domaine d'intervention du projet Score : **4**	Concernant les effets et impacts sur la relève académique : - Le CEGEMI a produit une 'note stratégique' de son fonctionnement pour la période 2022-2026, après la clôture du Programme VLIR-UOS. Ce plan décrit les mécanismes par lesquels les chercheurs pourront mobiliser les fonds externes après la fin du programme VLIR-UOS, comment ces fonds seront utilisés pour contribuer au fonctionnement durable du CEGEMI et de l'UCB. La stratégie a aussi mise en place le système d'évaluation pour les membres, pour déterminer les modalités de paiement des primes basées sur leurs performances. La note stratégique a été approuvée par le Comité de Direction de l'UCB le 2 mars 2020. - Dans sa stratégie de diversification des partenaires, - Les succès du CEGEMI ont eu un impact au sein de l'UCB, des autres universités en RDC et à l'étranger. Actuellement, le CEGEMI est considéré comme un centre modèle au sein de l'UCB capable de mobiliser les fonds et de construire son propre bureau en étage au campus de Bugabo. De ce fait, Il a servi de modèle pour assurer la redynamisation du Centre d'Étude et de formation sur la gestion et la prévention des conflits dans la région des grands lacs « CEGEC ». - Le succès du CEGEMI a permis l'extension de son expertise et le partage de son expérience qui ont été récompensés par (i) la mise en place du réseau CEGIMI dans les autres universités de la RDC : CEGIMI (UCB)-UNILU-UNH-Centre Carter Lubumbashi, Kisangani, etc.), (ii) la soumission conjointe des publications dans revues internationales avec des universités de grande renommée internationale (Université d'OXFORD et de Shanghai, etc.) , la sollicitation de son appui par l'ISDR-Bukavu dans la préparation des nouveaux projets du VLIR-UOS ainsi que l'accompagnement du Gouvernement congolais dans l'élaboration de la stratégie de réduction de l'utilisation du mercure dans l'extraction minière. De même, le CEGEMI a inspiré les universités internationales dont celle du PEROU qui a déjà commencer à mettre en place un centre de recherche sur l'exploitation minière artisanale. - Pour rendre services aux communautés, le fonctionnement du CEGEMI a été caractérisé par (i) la diversification des partenaires financiers (EPRM[23]en partenariat avec IPIS[24], OIM[25]en partenariat avec IPIS, GIZ, etc.) pour augmenter les sources de financement ainsi que la multiplication des acteurs (Publics, Privés, sociétés civiles) pour augmenter le spectre de communications autour des résultats scientifiques pertinents visant à améliorer la gestion des mines. - Les formation et encadrement faits par le CEGEMI en faveur des membres des coopératives leur ont permis (i) d'entamer les démarches visant l'agrément de leur coopérative et à leur meilleure gouvernance en termes de législation, de fiscalité, de santé des travailleurs de respect de

[23] European Partnership for Responsible Minerals :Dont le financement a permis la formation de six coopératives
[24] International Peace information
[25] Dont le financement a permis la formation de 13 coopératives

	l'environnement[26], d'attention aux questions du genre et du partage équitable des revenus en provenance des ressources minières.
5.2. Effets et impact au niveau de l'institution dans son ensemble Score : 4	Au niveau de l'UCB dans son ensemble : - La redynamisation du CEGEMI a permis à l'UCB d'avoir une grande visibilité à travers les publications, la participation et l'organisation des séminaires et conférence ainsi que l'accompagnement des coopératives. - Le CEGEMI et l'UCB sont devenus des institutions de référence dans l'accompagnement du gouvernement congolais et des autres acteurs dans l'élaboration et la prise de stratégie visant l'amélioration de la gestion, l'exploitation minières ainsi que la commercialisation des mines - A travers le CEGEMI, l'UCB a initié et maintient une collaboration large avec plusieurs partenaires lui permettant d'élargir son champ d'expertise, de ses opportunités de financements et d'offre des services à la communauté - Les formations doctorales ont permis la relève académique de l'UCB ainsi que la réduction de sa dépendance vis-à-vis des professeurs étrangers - Le partage d'expérience initié par le CEGEMI a permis à l'UCB de nouer des relations avec les universités locales en créant des antennes du CEGEMI au sein de ces Universités
Jugement final/commentaires	
Appréciation de l'évaluateur : La mise en œuvre du projet a permis (i) une redynamisation du CEGEMI qui a été caractérisée par (ii) une ouverture dudit centre à plusieurs partenaires techniques et financiers qui a conduit à (iii) la mobilisation des fonds dont une partie a servi (iv) pour la construction de bureau, son fonctionnement et ses petites épargnes et (v) une autre partie a été donnée l'UCB . Ces effets ont permis au CEGEMI de continuer à soumettre des projets et propositions techniques aux différents appels pour continuer à étendre son expertise et son champ de recherche dans le cadre de la diversification des partenaires et des acteurs. Cette dynamique très positive a permis au CEGEMI d'élaborer sa stratégie de fonctionnement autonome après la clôture du programme VLIR-UOS pour la période 2022-2026. Le fonctionnement du CEGEMI, son partage d'expérience et des résultats a permis (i) à d'autres universités locales et internationales de créer des centres similaires ou des antennes du CEGEMI et (ii) aux d'être informés sur les défis socio-économiques, sanitaires, environnementaux et commerciaux caractérisant les exploitations artisanales minières et le secteur des mines. Sur la base de ces constations, la mission accorde une note de 4 Excellente/très bonne performance.	

[26] Formations sur le respect de l'environnement et définition des mesures de mitigations des risques environnementales par les exploitants miniers

3.3. Projet 3 – Spécialisation en médecine d'un corps médical dans les problèmes de la santé dans des situations de conflit

3.3.1. Introduction

Le projet P3 a pour objectif de développer une expertise locale dans la prise en charge des maladies chroniques émergeantes et non transmissibles telles que le diabète et l'hypertension ainsi que des maladies infectieuses à forte prévalence dans la région. De façon spécifique, le Projet vise à établir des constatations avérées concernant : (i) les techniques d'utilisation de certains marqueurs biologiques pour la détection du diabète sucré à un coût raisonnable ; (ii) la faisabilité de la surveillance épidémiologique des maladies non-transmissibles ; (iii) les facteurs impliqués dans des fléaux infectieux comme la septicémie materno-fœtale et les infections liées à la surcharge de fer au Sud Kivu ; ainsi que (iv) la problématique de l'anémie chez les nourrissons. Le projet avait aussi pour objectif d'utiliser les résultats de la recherche pour éclairer les interventions et politiques futures.

3.3.2. Constats et conclusions de l'évaluation pour le projet 3

Pertinence et synergie	
1.1 Répond aux besoins Score : 4	Au niveau national, le projet cadre bien avec la politique de réhabilitation post-conflit en RDC. Il contribue à la réalisation des objectifs du DSCRP au Congo en général et en particulier du pilier 3 « Améliorer l'accès aux services sociaux de base et renforcer le capital humain ». Sa mise en œuvre a contribué à l'amélioration de (i) la qualité de l'enseignement et de la recherche universitaire ainsi que (ii) de la qualité et de l'accès aux soins de la population congolaise. **Au niveau spécifique, le projet a contribué à répondre aux besoins suivants** : - insuffisance des médecins spécialisés capables d'offrir les soins adéquats aux malades à l'HPGRB(Hôpital Provincial Général de Référence de Bukavu) et la formation adaptées aux étudiants de la faculté de Médecine - Insuffisance et vieillissement du matériel de laboratoire et insuffisance des produits d'analyse de laboratoire qui avaient occasionné la réduction drastique de son fonctionnement - Faible capacité des techniciens d'analyse des échantillons et de maintenance des équipements du laboratoire - Faible capacité de diagnostic des maladies transmissibles de mère-enfants avec comme conséquence augmentation du taux de mortalité des enfants et des mères, perte de confiance de l'HPGRB par la population locale - Faible capacité de diagnostic et de prise en charge des maladies non transmissibles comme le diabète et l'hypertension avec comme conséquence augmentation de la mortalité des personnes atteintes par ces maladies - Faible capacité de l'hôpital pour une prise en charge des plusieurs cas de maladies de la population de la province du Sud-Kivu avec comme conséquences (i) augmentation des taux de mortalités pour les malades pauvres et (ii) migration sanitaire des malades à revenus moyens vers les hôpitaux du Burundi (Bujumbura) et du Rwanda (Kigali) avec des dépenses importantes - Forte dépendance de l'université vis-à-vis des professeurs étrangers (Rwanda et Burundi) et des autres universités de la RDC Le projet a ainsi contribué à la mise en place des techniques de détections des maladies les plus adaptées aux conditions locales et les moins couteuses les rendant ainsi accessibles à la population pauvre :

	- La technique de détection du diabète de type 2 sur base d'analyse des ongles a permis (i) de résoudre le problème du transport des malades et des échantillons de sang[27] dans un pays dont les routes sont impraticables et où la population a un faible accès aux services de santé, (ii) de réduire les coûts d'analyse de 10-15 USD à moins d'un dollar par échantillon rendant ainsi le test abordable aux pauvres - La technique de détection de la septicémie néonatale avec le test de C-Reactive-Protein (CRP) qui coutait 10 à 15 USD par échantillon a été remplacée par un test basé sur une émulsion intra-lipide dont l'analyse de 1000 doses coute 10 USD, soit 0,01 USD/échantillon rendant ainsi le test plus accessible aux ménages pauvres vivant dans la précarité post-conflictuelle.
1.2 Synergie Score : 3	**Points Forts** - Le projet P3 a une complémentarité avec d'autres projets du secteur médical qui ont été financés par la Belgique (ARES), l'Union Européenne « RIPSEC » pour le renforcement des capacités des chercheurs en méthode statistiques et l'Agence Internationale de l'Énergie Atomique (pour l'équipement des laboratoires), l'université de Gent pour le financement d'un quatrième doctorant dont le thème de recherche est complémentaire aux trois doctorats financés par le projet P3. - Le fait que le projet ait été conçu par l'équipe des chercheurs-médecins sur les maladies néonatales transmissibles et celles non transmissibles (diabète et hypertension, pré-éclampsie chez les femmes) a créé une forte dynamique d'ensemble entre les chercheurs de l'HPGRB et leur a permis de faire des publications, de terminer les études et maintenir l'esprit de recherche et de publication après les études doctorales - Ces trois doctorants partagent parfois les mêmes individus de la cohorte[28] et ont des publications complémentaires entre leurs sous-projets - Si la synergie est identifiable entre les différents volets ou sous-projets du P3, par contre, il n'existe pas vraiment de synergie entre celui-ci et les autres projets du programme. Des activités de recherche sont sur le point de démarrer sur des thèmes qui devraient permettre à l'avenir une plus grande complémentarité entre les projets P1, P2 et P3. Il s'agit de (i) la corrélation entre la prévalence de la tuberculose et les conditions de travail des miniers, (ii) la prévalence des maladies sexuellement transmissibles chez les femmes[29] travaillant dans les mines, (iii) les malformations des enfants des mineurs du coltan[30], (iv) la pré-éclampsie chez les femmes, la malnutrition chez les enfants. - Les chercheurs du P3 ont été renforcés en langue et en technique de publications en ligne par le projet P4 **Éléments à améliorer** - *Bien que les doctorants maintiennent une collaboration étroite au niveau local, un besoin d'un plus grand partage des publications et de collaborations en général entre les chercheurs des quatre sous projets[31] s'avère indispensable* - *Jusqu'à ce jour, il n'existe pas encore de collaboration concrète et structurée entre les chercheurs des trois projets financés (Agriculture, CEGEMI et Santé) par le programme VLIR-UOS.*

[27] Le transport du sang dans un milieu naturel occasionne une perte de 10% de sucres par heure, ce qui rend biaisés les résultats de détection du diabète, pour le sang qui n'est pas analysé immédiatement après avoir été prélevé.

[28] Une cohorte de 500 femmes initialement enceintes a été suivie pour les infections néonatales (maladies infectieuses et celles transmises de la mère à l'enfant) et la pré-eclampsie (hypertension chez les femmes enceintes ou ayant accouché).

[29] Les femmes qui sont en charge de piler les mines (Mamans-Twangaise) et celles qui préparent les repas sur les exploitations minières.

[30] Les mineurs du coltan (Colombo tentarite) cachent le minerai dans leur chambres à coucher et s'intoxiquent, parfois les enfants qui naissent de ces parents ont des malformations

[31] Les promoteurs du nord collaborent peu entre eux pour permettre ce partage car ils ont le souci de devenir le principal auteur qui a une signification importante au niveau académique

1.3 Cohérence Score : 4	- Le Programme VLIR/CUI contribue aux objectifs du DSRP[32] de la RDC car il s'inscrit dans le cadre de réhabilitation post-conflit. - L'exercice de préparation et de sélection des projets, de définition des axes et de choix des partenaires (Nord et Sud) a permis à l'UCB et aux universités du Nord d'affiner le programme avec des projets répondant aux besoins de l'HPRGP d'une part et de la population locale d'autres parts (une forte mortalité néonatale ; une forte prévalence de pré-éclampsie chez les femmes, du diabète et de l'hypertension chez la population locale). - La mise en œuvre des activités présente une logique d'intervention cohérente : (i) formation du personnel académique aboutissant à une relève académique, (ii) équipement des laboratoires conduisant à l'amélioration de la recherche-appliquée, (iii) utilisation des produits de recherche au service des communautés ; (iii) utilisation des connaissances ICT et de la langue (anglaise) pour les publications et la visibilité de l'UCB - Une attention a été porté à préserver un certain équilibre au niveau du genre : le projet a formé trois doctorants dont deux hommes (Prof. Justin Chiruza Cikomola, Dr. Guy Mulinganya) et une femme (Dr. Yvette Lufungulo). Le projet a aussi financé les travaux de terrain en faveur de 4 doctorants dont une femme. Pour le sous projet Néonatologie, le projet a formé et engagé quatre femmes animatrices, deux techniciens hommes de maintenance et deux techniciens hommes en charge d'analyse-diagnostic des maladies. - Au niveau de l'environnement, l'hôpital a (i) construit un incinérateur pour bruler des déchets et (ii) installé un back-up avec les batteries pouvant alimenter en électricité les laboratoires d'analyse pendant au moins 12 heures. Au moment d'installer le back-up, le critère environnemental a été pris en compte car celui-ci permet de fournir l'électricité sans usage de groupe électrogène consommateur de carburant avec risque de dégagement du CO_2 et de bruit dans un milieu hospitalier.
Jugement final/commentaires	
Appréciation de l'évaluateur : **Pertinence** : Les activités mises en œuvre dans le cadre du projet P3 ont beaucoup contribué à résoudre des problèmes et à apporter des solutions dont l'UCB et la population congolaise avaient besoin. Au niveau Académique, le projet a contribué : - A la formation et spécialisation de médecins capables d'offrir les soins de qualité aux malades de la région et les formations de qualité aux étudiants en médecine de l'UCB. L'activité de formation a aussi touché les techniciens de laboratoire pour l'analyse et d'autres pour la maintenance des appareils rendant ainsi l'HPGRB capable de prendre en charge plusieurs maladies en général et celle ciblée par le projet en particulier. Cet appui a donc contribué à résoudre le problème d'insuffisance des médecins spécialisés et la dépendance de l'UCB vis-à-vis des professeurs étrangers. - L'équipement des laboratoires de néonatologie, d'hématologie et de médecine interne, le renforcement de l'électricité par un back up permettant de suppléer une partie de l'hôpital en cas de coupure du courant et la fourniture des réactifs, sont trois apports du projet qui permettent ainsi de faire des diagnostics plus précis des maladies, d'avoir une meilleure prise en charge des malades et d'obtenir des résultats de recherche importants et pertinents pour réaliser des publications modernes. Ces deux activités (formation et recherche) ont amélioré la visibilité et la reconnaissance de l'UCB qui lui ont permis d'avoir une grande ouverture à la collaboration avec les institutions de recherche étrangères, régionales et nationales. Elles ont redonné confiance à la population locale en l'HPGRB et ont permis de (i) réduire les migrations sanitaires des malades congolais vers les pays voisins, (ii) réduire les taux de mortalités des malades en général et en particulier ceux des enfants souffrant des infections néonatales (de 25% à 1,5%), (iii) trouver des tests adaptés aux conditions du milieu et surtout qui coutent moins chers les rendant ainsi accessibles à la population appauvrie	

[32] Document stratégique de Réduction de la Pauvreté

par les conflits. De manière générale, ces activités ont donc démontré leur pertinence en répondant à des besoins criants et spécifiques pour une population (enseignants, étudiants, malades) vivant dans un contexte de post-conflit.
Synergie : La mise en œuvre du Projet a été caractérisée par une forte collaboration entre les doctorants chercheurs au niveau de l'UCB et une collaboration limitée entre les promoteurs de thèse du Nord[33] et ceci pour des raisons purement académiques. Les doctorants- chercheurs de l'HPRB financés par le projet VLIR-UOS ont maintenu une collaboration active sous forme d'une équipe multidisciplinaire avec les chercheurs financés par ARES et ceux financés par le projet RIPSEC de l'UE afin de comprendre d'avantage les problèmes de santé des populations du sud Kivu dans un contexte post-conflit. A l'heure actuelle les trois projets (P1, P2 et P3) ne collaborent pas encore mais des thèmes de collaboration commencent à voir le jour.
Cohérence : Le projet P3 est cohérent avec le programme VLIR-UCB dans l'ensemble qui, à son tour s'aligne aux objectifs du DSRP de la RDC et cadre bien avec la politique de réhabilitation post-conflit. Il tient compte des aspects transversaux (genre et environnement) tel que décrit en haut.
Note Globale : Sur base de ces résultats, la mission accorde une note globale de la pertinence de : 4 excellente/ très bonne performance.

Efficacité	
2.1 Atteinte des objectifs par rapport aux trois fonctions de l'université (y inclus qualité scientifique) Score : 4	**Au niveau de la relève académique (Enseignement, Recherche et services à la communauté) :** - Le projet a formé trois doctorants qui sont : o Dr. Cikomola Cirhuza Justin, qui a fait ses recherches sur l'amélioration de la prise en charge du diabète et qui a terminé son doctorat en 2018 : Il est en même temps Chef de service clinique interne et Doyen de la Faculté de Médecine. Il a produit trois publications ; o Dr. Guy Mulinganya, qui fait ses recherches sur l'amélioration de la prise en charge du sepsis néonatal précoce. Il a produit ses trois articles dont deux publiés, un en cours de correction. Il prépare deux autres articles et il compte terminer sa thèse avant la fin de 2021 o Dr. Yvette Lufungulo, qui travaille sur l'amélioration des connaissances de l'anémie ferriprive au Sud Kivu. Elle a déjà un article publié et deux autres en cours de rédaction. La défense de sa thèse risque d'être reportée en début de 2022 suite au Covid-19 - Outre ces trois doctorants, le projet a financé les activités de recherche in situ en faveur de 4 autres doctorants[34] (dont une femme) qui n'avaient pas de moyens financiers suffisants. - Tous ces doctorants sont revenus et travaillent encore à l'HPGRB - La formation de ces doctorants a amélioré leur capacité et aptitudes à donner un enseignement de qualité aux étudiants en médecine et à donner des soins de qualité aux patients souffrant des maladies ciblées par le projet - La majorité de ces doctorants bénéficiaires sont devenus chefs de services des différents départements impulsant ainsi une relève académique et une qualité des soins au niveau de l'HPGRB - Le projet a équipé les laboratoires et formés les techniciens d'analyse des échantillons et de maintenance de certains équipements.

[33] Les promoteurs du Nord se sont plus concentrés sur les mises en œuvre des activités des recherche doctorale dont ils ont été promoteurs pour produire des publications sans consultation ou associations des autres professeurs collègues et bénéficiaires du P3. Ils ne sont pas parvenus à collaborer pour produire des publications conjointes, chacun voulant être principal co-auteur

[34] Ces doctorants avaient reçus des bourses de la part des universités belges pour leur séjour de formation doctorale en Belgique et n'avaient pas d'argent pour faire des recherches au niveau local

	- La formation du personnel et l'équipement de laboratoire a permis une mise au point des innovations adaptées aux maladies ciblées par le projet **Limites** - *La mission note la suppression des recherches sur la prise en charge de l'hypertension suite : i) à la complexité du projet et au problème de suivi de la cohorte des 3000 personnes que la crise électorale (2016-2017) a déplacées entrainant ainsi la difficulté de leur suivi longitudinal et ii) à la trop grande ambition des objectifs de ce volet.* - *L'évaluation trouve cependant que cette limite est compensée par la poursuite des recherches sur la prise en charge du diabète avec le dosage de l'hémoglobine glyquée, avec l'apport financier additionnel de l'université de Gent (programme BOS+).* - *La production locale des réactifs n'a pas encore été réalisée et risque de ne pas être faite avant la clôture du programme*
2.2 Contribution de ces réalisations à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme Score : 3	- Les trois thèses des sous projets ont contribué au renforcement des capacités des doctorants bénéficiaires leur permettant d'introduire de nouvelles techniques de prise en charge des maladies ciblées - Il en est de même pour les quatre doctorants dont les travaux de recherche sur terrain ont été financés par le projet - Ces appuis ont ainsi amélioré la qualité de soins à l'HPGRB, d'enseignement et de recherche à la Faculté de médecine contribuant ainsi à l'amélioration des trois fonctions de l'Université - *Bien que les trois projets (P1, P2 et P3) contribuent à l'objectif du Programme, il n'existe pas d'interactions entre les chercheurs des différents projets.*
2.3 Réalisation des objectifs par rapport à la vulgarisation Score : **4**	- La formation des chercheurs, l'équipement des laboratoires et la formation des techniciens de laboratoire ont permis d'améliorer la qualité des soins offerts aux malades et de réduire les taux de mortalités causées par les maladies ciblées par le projet - La technique de détection du diabète à partir d'un prélèvement sur les ongles est thermostable (dans un contexte où il est difficile de mettre en place la chaine de froids pour la conservation du sang), confortable pour les patients (prélèvement facile et non douloureux) et moins couteuse (réduction des couts de l'analyse de l'hémoglobine glyquée de 20 USD à moins d'un USD par patient). Elle est actuellement la plus utilisée par l'HPGRB et a tendance à être étendue dans d'autres pays et sur d'autres maladies. Cette technique a été associée à 5 publications. - La formation des techniciens et l'équipement du laboratoire ont permis la mise en place et l'utilisation du test PCR qui a son tour a permis d'établir les prédispositions génétiques pour certaines maladies - Les recherches réalisées dans le cadre de néonatologie ont montré que les entérobactéries constituaient la principale cause de la mortalité d'au moins 25% de nouveaux nés à l'HPGRB. Actuellement, l'amélioration de la prise en charge de cette maladie a réduit les taux de mortalité des bébés de 25% à 1,5%. - De même, les différentes techniques de diagnostic ont permis d'identifier les principales maladies responsables des mortalités infantiles et ont permis aux chercheurs-médecins de changer la façon de traiter les maladies avec un diagnostic et un traitement approprié. Par exemple, les recherches faites sur l'anémie des enfants ont montré qu'il y a une forte association entre l'anémie et le paludisme et ont inspiré les docteurs à administrer des traitements préventifs antipaludéens aux enfants souffrant de l'anémie - La diffusion et l'utilisation des résultats de recherche, l'amélioration de la prise en charge des maladies ont généré une augmentation tangible des patients qui fréquentent l'HPGRB.

	- Le fait de recourir à des techniques adaptées aux conditions locales (difficulté de transport, isolement et appauvrissement des populations à cause des conflits, pathologies liées au secteur minier, etc.) favorise une diffusion large plus aisée auprès des populations locales, une meilleure appropriation.

Jugement final/commentaires

Appréciation de l'évaluateur :

Le projet a financé trois recherches doctorales visant l'amélioration des connaissances et de la prise en charge du diabète (Dr. Cikomola), du sepsis néonatal précoce (Dr. Guy Mulinganya), et de de l'anémie ferriprive au Sud Kivu (Dr. Yvette Lufungulo). Cette formation a déjà abouti à au moins quinze publications avec plusieurs articles additionnels en cours de rédaction et/ou de correction, une thèse défendue en 2018 par un Docteur actuellement Doyen de la Faculté de Médecine, et deux doctorants qui attendent la présentation de leur thèse fin 2021 (Dr. Guy) et début 2022 (Dr. Yvette). Outre ces appuis directs, le projet a financé les travaux de recherches sur terrain à quatre autres doctorants ayant reçus des financements insuffisants. Tous ces doctorants continuent à travailler à l'UCB et certains sont devenus des chefs de services. L'amélioration de leur connaissance et leur dynamique d'équipe contribuent beaucoup à la relève académique et à l'amélioration de la qualité des soins au niveau de l'HPGRB tout en impliquant les étudiants et médecins juniors à leur thématique de recherche.

L'équipement du laboratoire et la formation des techniciens d'analyse des échantillons et de maintenance, la fourniture des réactifs et autres consommables ont permis au personnel qualifié de réaliser une meilleure détection des maladies visant à (i) l'amélioration de leur prise en charge et (ii) la mise au point des tests adaptés aux conditions du milieu. Le projet attend la mise en place d'un système de production locale des réactifs.

Bien qu'il y ait interaction entre les chercheurs du P3, la mission note une absence de synergie et de complémentarité entre les chercheurs des trois projets (P1, P2 et P3) jusqu'à ce jour : si cela n'a pas ou peu d'impact négatif sur l'efficacité du projet en lui-même cela a cependant un effet négatif indirect sur l'efficacité du programme en général qui visait à faire de l'UCB une institution de référence et d'excellence dans la gestion des problèmes occasionnés ou aggravés par la situation de post-conflit : des recherches plus intégrées entre les trois projets auraient sans doute pu mettre mieux encore en évidence l'interdépendance de ces problématiques dans un contexte de post-conflit. Les innovations mises en place sont adaptées aux conditions locales et ont amélioré (i) l'accès aux soins des ménages pauvres (technique de détection du diabète à partir des ongles et de suivi de la décroissance des infections néonatales chez les nouveaux nés à l'aide du spectrophotomètre) et (ii) la qualité de prise en charge des maladies réduisant ainsi la mortalité et redonnant aussi la confiance à l'égard de l'HPGRB.

Au regard des résultats, la mission d'évaluation juge l'efficacité du projet très performante avec une note 4 : Excellente/très bonne performance.

Efficience	
3.1 le soutien pour garantir la qualité des processus d'enseignement et de recherche Score : 4	- Les trois doctorants formés ont amélioré leurs connaissances sur la prise en charge (détection, suivi et soins) des maladies ciblées par le projet. Ces compétences continuent à servir la population locale du fait que ces doctorants continuent de travailler à l'HPGRB et d'enseigner à la Faculté de médecine - Les moyens investis vont permettre d'avoir trois chercheurs ayant présenté leur thèse, capables de mieux encadrer et de mieux former les candidats médecins. Deux des trois doctorants sont chefs de service et ont redynamisé leur service, un d'entre eux est en même temps Doyen de la Faculté de Médecine : leur implication dans l'hôpital et dans la faculté est donc concrète et structurelle, elle contribue au renforcement de l'institution, ce qui contribue à l'efficience du projet. - L'appui en équipements de laboratoire et la formation des techniciens ont permis de faire des tests et d'augmenter la qualité de recherche in visu et in situ sans devoir recourir à des laboratoires externes ou étrangers. *Par contre, l'évaluation constate que certains de ces équipements sont encore sous-exploités pour différentes raisons : ca-*

	pacité encore limitée des techniciens pour certains aspects particuliers, manque de pièces de rechange et de réactifs adaptés, difficulté de trouver un réparateur sur place. - Au niveau financier, le renforcement des capacités des enseignants locaux a réduit les dépenses allouées au payement des professeurs visiteurs ; le fait que les résultats de recherche sont directement appliqués dans l'hôpital, cela induit une amélioration de la qualité des soins qui a un effet direct sur l'augmentation des patients et donc des revenus au niveau de l'HPGRB.
3.2 Relation entre les moyens et les résultats atteints Score : 4	- Les moyens financiers donnés à l'HPGRB sont suffisants pour atteindre les objectifs du projet. Ils vont certainement permettre aux trois doctorants de terminer leurs études doctorales. Une partie de ces moyens a même servi pour financer la collecte des données sur terrain en faveur de 4 autres doctorants dont les montants des bourses étaient limités. - La mise en place des tests moins couteux et très innovants constitue également une évidence sur l'amélioration de l'accès aux soins en faveur des ménages très pauvres - L'augmentation du nombre de patients qui fréquentent l'HPGRB est à l'origine de l'augmentation des revenus. Les moyens investis sont donc efficients. Ces moyens ont également permis à la population locale de faire des économies des dépenses qui étaient utilisées avant le projet pour aller se faire soigner dans les hôpitaux étrangers notamment au Burundi et au Rwanda. - La gestion financière du projet au cours de la dernière phase démontre un suivi régulier ainsi, au cours de la dernière année (2020), deux tiers des moyens financiers du projet ont été consacrés à la couverture des frais de bourses (67,7%), et un tiers au frais de fonctionnement (31,7%) : il n'y a pratiquement plus eu de frais de personnel ni d'investissement en cette période de fin de programme. Le taux d'exécution est très appréciable (81.2%) compte tenu du contexte général instable en RDC. - **Limite** : *En raison du manque de certains réactifs, de problème d'entretien suite à l'absence des bio-techniciens de maintenance hautement qualifiés, certains équipements (environs 10%) surtout ceux qui ont été livrés au démarrage du projet ne sont pas fonctionnels*
3.3 Gestion du projet Score : 3	**Au niveau de la gestion des fonds** : - Une évolution positive a été observée au niveau de la gestion du projet durant la phase 1 et 2 grâce au renforcement des capacités par les partenaires du Nord et avec souhait d'acquisition progressive d'un logiciel de gestion semblable à celui des Universités Belges partenaires - Cette évolution a diminué durant la phase 3 en raison de la disparition tragique de l'ancien gestionnaire, une situation qui reste encore problématique sans pour autant exposer l'Unité de gestion de l'UCB au risque de mauvaise gestion des fonds disponibles. - De ce fait, il persiste une différence de la gestion des fonds entre l'UCB (dont la majorité des transactions se font par caisse[35]) et l'université de Leuven dont la gestion des fonds est informatisée **Au niveau de la collaboration entre les services techniques et les services de gestion :** - Les quatre projets introduisent la demande des fonds au niveau de la cellule de gestion de l'UCB. Celle-ci fait le cash call pour tout le programme. Les délais de contrôle des pièces justificatives des quatre projets et de déboursement prennent beaucoup

[35] Ce qui fait que la vérification des pièces justificatives prenne plus de temps et réduise un peu la vitesse de décaissement

	de temps. Cette situation a fait perdre une partie du montant annuel à l'UCB du fait le budget annuel non consommé tombe automatiquement en annulation et n'est pas du tout reconduit les années suivantes - En raison des difficultés de transport dans un contexte de COVID-19 et de forte dépendance en réactifs, équipements et pièces de rechange vis-à-vis de l'Europe, le projet a observé des retards dans l'approvisionnement

Jugement final/commentaires

Appréciation de l'évaluateur :

Qualité de l'enseignement et la recherche : Les moyens investis ont beaucoup contribué à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche. En effet, les trois doctorants formés et leurs stagiaires ont amélioré leurs connaissances sur la prise en charge des maladies ciblées par le projet. Leurs compétences continuent à servir la population locale du fait qu'ils continuent de travailler à l'HPGRB et d'enseigner à la Faculté de médecine. L'équipement de laboratoire et la formation des techniciens ont amélioré la qualité des tests et de la recherche sur les principales maladies sévissant au niveau de la population locale.

Au niveau financier, le renforcement des capacités des enseignants locaux a réduit les dépenses allouées au payement des professeurs visiteurs, l'amélioration de la qualité des soins a permis l'augmentation des patients et donc des revenus au niveau de l'HPGRB, l'introduction des techniques innovantes de détection des maladies a permis aux patients d'économiser les moyens alloués aux soins et d'améliorer leur accessibilité à ces services.

Les moyens alloués au projet ont été suffisants et bien gérés car en plus d'assurer le financement des trois doctorants, ils ont appuyé les recherches sur terrain de quatre autres doctorants.

Au niveau de la gestion du projet, la mission note (i) une amélioration de la gestion durant la période de la phase 1 à la phase 2 suivie d'un ralentissement en phase 3 en raison de la mort de l'ancien gestionnaire qui a causé des problèmes au niveau de la compensation des dépenses, (ii) une différence de comptabilité électronique au nord et de caisse au sud avec des délais de vérification suffisamment longs et (iii) un besoin d'anticipation (ou d'amélioration de la planification) au niveau de la demande des fonds par l'UCB au VLIR-UOS pour éviter l'annulation d'une partie du budget annuel, (iv) une bonne affectation des fonds au niveau local

Tenant compte des résultats de l'évaluation finale, la mission accorde la note 3 : Suffisante/Bonne performance.

Durabilité	
4.1 Institutionnelle et académique Résultat : 3	La durabilité est favorisée par : - Une forte appropriation des activités du projet car 90% du personnel formé continue à travailler à l'HPGRB ; ce personnel trouve que l'HPRGB est une clinique académique où la formation, la recherche et la prise en charge des malades sont complémentaires - Pour motiver encore les médecins spécialistes à rester à l'HPGRB, la direction leur a autorisé de prester au-delà des heures de services (entre 15 h et 18h) quitte à leur payer 25% des revenus issus de ces prestations supplémentaires. Cette stratégie de stabilisation est appelée clinique B pour la différencier des activités de soins pendant les heures de travail. - Un appui soutenu et de longue date de la part de l'autorité académique de l'UCB, consciente de l'impact de la Faculté de médecine et de l'hôpital au niveau de la population locale et de son importance pour la réputation de l'UCB. - Environ 90% des appareils livrés par le projet continue à fonctionner grâce aux techniciens de maintenance formés et expérimentés et grâce à l'adaptation de ces appareils aux conditions tropicales - Une collaboration avec d'autres institutions de recherche et d'autres acteurs de santé avec de nouveaux financement additionnels - Une équipe des chercheurs engagés pour continuer à soumettre des projets de recherche sur des thèmes adaptés au problème de santé qui menace la population locale **La durabilité pourrait être fragilisée par :**

	- Une forte dépendance de l'HPGRB aux réactifs, pièces de rechange et à certains tests en provenance uniquement de l'Europe, *d'où un besoin de diversification des fournisseurs* - Une absence des techniciens hautement qualifiés pour la maintenance de certains appareils qui nécessitent le recrutement des techniciens supérieurs en provenance de l'étranger, *d'où besoin de formation des techniciens de niveau supérieurs (université)* - Un retard dans l'approvisionnement des réactifs et des pièces de rechanges en provenance de l'Europe suite au problème de transport aériens, *d'où (i) une nécessité d'amélioration de la planification des commandes et de diversification des fournisseurs en favorisant ceux proches de la RDC et (ii) une raison de poursuivre le projet de fabrication locale des réactifs*
3.2 Financière Résultat : **3**	**La durabilité est favorisée par :** - Le fait que l'HPRGB fonctionne sous le régime autonome et parvient à payer son personnel et à assurer la maintenance partielle des équipements de son laboratoire - Une amélioration de la qualité des soins et des équipements qui a créé une bonne reconnaissance de l'HPGRB et une augmentation du nombre de patients permettant ainsi son fonctionnement durable - L'augmentation continue du nombre de patients qui permet l'augmentation des revenus pour garantir la pérennité économique - Le projet de fabrication des réactifs au niveau local qui constitue un potentiel de durabilité - L'existence d'un plan de gestion des fonds pour la maintenance des appareils de laboratoire - L'existence d'une unité de gestion de l'UCB qui est solide et qui va se doter d'un logiciel de gestion financière **La durabilité est limitée par :** - La pauvreté de la population locale qui occasionne un faible niveau de recouvrement des soins variant entre 50 et 70% par l'HPRGB : *d'où le besoin d'instaurer un système de mutualité communautaire*
Jugement final/commentaires	
Appréciation de l'évaluateur ; **La durabilité institutionnelle** est surtout favorisée par (i) une forte stabilité des médecins spécialistes formés par le projet grâce à leur dynamisme et à leur rémunération additionnelle en provenance de la clinique B initiée par l'UCB, (ii) une amélioration de la qualité des soins et des équipements qui a permis une augmentation du nombre de patients et donc de revenus, (iii) une augmentation de la visibilité de l'HPGRB qui a permis la multiplications des partenaires et des sources de financements et (iv) un soutien des autorités académiques. Cette durabilité est limitée par (i) le retard dans l'approvisionnement des réactifs et des pièces de rechanges liés à l'enclavement et au problème de transport et (ii) l'absence des techniciens de maintenance hautement qualifiés. **La durabilité financière** pourrait être assurée si l'HPGRB parvenait à fabriquer localement les réactifs et si l'administration provinciale parvenait à organiser la population pour une mise en place de mutualité communautaire afin d'augmenter le taux actuel de remboursement des soins qui varie de 50% à 70%. Partant des résultats montrant le potentiel de la durabilité du P3, la mission accorde la note 3 : Suffisante/Bonne performance à ce critère.	

Indices d'Impact – effets à plus long terme	
5.1 Effets et impact au niveau du domaine d'intervention du projet Score : **4**	- La formation des doctorants a permis d'augmenter le personnel qualifié au niveau de l'UCB, d'améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche à la faculté de médecine, de réduire la dépendance de l'UCB vis-à-vis des professeurs visiteurs et de réduire les dépenses y relatives Les publications faites dans le cadre du projet ont amélioré la visibilité de l'UCB et ont permis d'ouvrir l'UCB à d'autres partenaires et d'autres

	projets. Il s'agit notamment, de la collaboration avec (i) l'Université de Johns-Hopkins pour la mise en œuvre du projet de lutte contre le Choléra avec un financement de 180 milles USD pendant deux ans et du projet de COVID pour un financement de 50 milles pendant 18 mois, (ii) Glyconix pour la mise en place et la dissémination de la technique de diagnostic du diabète sur base de prélèvement des ongles avec un financement de 20 milles USD - Le fait que la majorité des doctorants aient suivi la formation doctorale dans des universités enseignant en anglais leur ont permis d'écrire des publications facilement et de soumettre des propositions de financement en anglais - Le renforcement des capacités des docteurs, du personnel soignants et des techniciens de laboratoire (analyse et maintenance) ainsi que l'équipement de l'HPRGB ont nettement amélioré la qualité des soins en général, la prise en charge de l'anémie néonatale, de l'hypertension et du diabète en particulier. - Toutes ces activités ont permis de créer une équipe multidisciplinaire de recherche en charge de conduire des études sur les problèmes de santé publique. Elles ont changé la mentalité et le comportement des médecins bénéficiaires[36] de formation. - La mise en place de nouvelles techniques de détection des maladies moins couteuses et adaptées à la région a amélioré l'accès aux soins de santé de la population pauvre de la province du Sud Kivu. - L'amélioration de la qualité des soins a généré (i) une augmentation du nombre de patients, (ii) une diminution du taux de mortalité infantile et du taux de mortalité des personnes souffrant du diabète et de l'hypertension ainsi que (iii) une réduction des cas de migration temporaire pour des raisons de santé
5.2. Effets et impact au niveau de l'institution dans son ensemble Score : 4	**Le projet a permis :** - Une amélioration de la qualité des soins en faveur de la population par l'HPGRB - Une mise en place d'un programme d'éducation sanitaire de la population locale à travers les médias locaux et par les animatrices de l'HPGRB - Une diffusion des résultats à travers les publications, l'organisation de séminaires ouverts au public et les visites d'échanges avec les autres universités et institutions de recherche - Une acquisition de nouvelles connaissances sur l'épidémiologie locale de l'hypertension, de l'anémie et du diabète (causes, détection, prise en charge de ces maladies) - Une visibilité de la Faculté de Médecine, de l'UCB et de l'HPGRB avec une grande ouverture de collaboration[37] avec d'autres universités et institutions de recherche
Jugement final/commentaires	
Appréciation de l'évaluateur : L'appui à la formation des doctorants a permis à l'UCB d'avoir un personnel qualifié réduisant ainsi sa dépendance vis-à-vis des professeurs étrangers. L'équipement du laboratoire, l'approvisionnement en réactifs et autres intrants, la formation des techniciens d'analyse et de maintenance ont permis aux doctorants bénéficiaires du P3 d'améliorer la qualité des tests et de mettre en place les techniques innovantes de diagnostic des maladies	

[36] Selon ces Médecins, avant le projet, ils prescrivaient des médicaments sur base des symptômes et des connaissances acquises. Actuellement, s'ils observent plusieurs patients présentant les mêmes symptômes, ils se réunissent et essaient de mener des réflexions et des diagnostics adaptés avant d'administrer automatiquement des soins

[37] Une collaboration avec l'université John Hopkings sur le projet de la lutte contre le choléra (un financement de Welcome Trust de 180.000 USD en deux ans) et sur un projet sur un autre petit projet de COVID pour 18 mois

(ii) Une collaboration avec GLYCONIX pour la mise en place et la mise à l'échelle de la technique de détection du diabète à l'aide des ongles (financement de 20 milles USD)

(iii) Une collaboration avec les universités de la région : Burundi, Rwanda, Tanzanie, Égypte, Sénégal et Lubumbashi

moins chères et adaptées aux conditions locales. Ces activités ont contribué de façon tangible à (i) l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche à l'UCB, (ii) à l'augmentation des connaissances des maladies ciblées par le projet pour leur meilleure prise en charge et (iii) à l'augmentation du nombre de patient à l'HPGRB ainsi qu'à (ii) à la diminution des taux de mortalités causées par le diabète, les infections néonatales ainsi que l'hypertension.
Au niveau local, l'HPGRB a mis en place un programme d'éducation sanitaire de la population locale à travers les médias locaux et par les animatrices de l'HPGRB.
Ces effets et impacts permettent à la mission d'accorder une note 4 Excellente/très bonne performance à ce critère.

Questions qui concernent/sont liées à l'ensemble du programme
Identifier ce qui est pertinent au niveau du programme ou ce qu'il faut vérifier dans un autre projet

Principales leçons apprises :

- Le projet a produit des résultats très positifs au niveau de l'HPGRB, de la Faculté de Médecine, de l'UCB et de la population locale grâce à l'approche adoptée par le programme qui a commencé par une période d'identification des axes répondant aux besoins de l'UCB et surtout de la population locale en matière de santé. Cette phase a permis de faire le choix des thèmes pertinents et des partenaires associés au projet qui sont adéquats et efficaces. *Cette approche est à reproduire en cas de mise en place d'un programme VLIR-UOS en faveur des autres universités et/ou institutions de recherche*.
- Au cours de la mise en œuvre du projet P3, l'HPGRB a reçu des équipements additionnels de laboratoires qui étaient usagers. *Les chercheurs trouvent que cette expérience n'est plus à reproduire car elle exige beaucoup de moyens de transports et de réparation qui risquent de couter plus chers que la commande de nouveaux appareils*
- Les activités de recherche initiées par le projet sur les maladies non transmissibles (diabète et hypertension) et infectieuses (néo-natales) ont permis le changement de mentalité des médecins et une meilleure connaissance de ces maladies pour une prise en charge (détection, soins et suivi des malades) adaptées aux conditions locales.

Le fait que le projet annule une partie du budget annuel non consommée a donné une leçon sur l'amélioration de la planification budgétaire et de négociation à l'unité de gestion de l'UCB

3.4. Projet 4 - Renforcement institutionnel à l'UCB

3.4.1. Introduction

Nous avons effectué une mission d'évaluation à l'Université Catholique de Bukavu, UCB en sigle. Le VLIR-UOS et l'UCB exécute depuis une dizaine d'années, un programme de Coopération universitaire qui arrive à la fin cette année. C'est la raison de cette évaluation finale réalisée pour en mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. Le programme et se donne comme objectif principal de renforcer les capacités institutionnelles de cet établissement d'enseignement supérieur et universitaire afin qu'il remplisse efficacement les missions universelles de tout université, à savoir l'enseignement, la recherche et le service à la société. Le projet P4 intitulé « Renforcement institutionnel à l'UCB » est considéré comme un programme transversal, justement créé pour faciliter la connexion et communication. Au-delà du rôle de service de coopération internationale, le P4 a joué le rôle de désenclavement linguistique et numérique par la mise en place de services d'apprentissage des langues (anglais académique) et de la maitrise de l'outil informatique, relayant ainsi l'ancien projet «Universi-TiC». Mais il a aussi pris soin de s'assurer du service assurance – qualité au sein de l'université.
Le P4 à l'UCB s'est voulu enfin un programme d'appui aux autres projets de la coopération universitaire institutionnelle à l'UCB, à savoir le P1, le P2 et le P3 pour les rendre plus visibles et accessibles et visant l'intégration de l'Université avec son tissu social d'une part et l'amélioration de la qualité de son administration d'autre part.

Ce rapport résume les principaux constats et résultats qui découlent de notre collecte de données sur le terrain et de la revue documentaire, au cours de la mission de terrain effectuée du 12 au 19 avril 2021 à l'Université Catholique de Bukavu mais aussi à travers des entretiens individuels et collectifs réalisés auprès des partenaires locaux et flamands.

3.4.2. Constats et conclusions de l'évaluation pour le projet 4

Pertinence et synergie	
1.1 Répond aux besoins Score : **4**	Le P4 se constituant comme objet d'intégration de l'ensemble de projets du programme de coopération universitaire institutionnelle à l'UCB, il est clair qu'il est demeuré pertinent tant qu'il a répondu à toutes les attentes ou besoins de l'université en matière institutionnelle. Plusieurs constats et résultats semblent le montrer : - L'amélioration de la visibilité de l'Université qui se classerait en tête des universités congolaises selon le staff de l'UCB ; - L'intensification de la coopération universitaire régionale, essentiellement dans la région des grands lacs où des échanges se sont concrétisés pour donner un contenu à la coopération universitaire régionale (participation aux activités universitaires régionales, échanges d'étudiants, réalisations des études et/ou recherches communes entre professeurs …) ; - L'instauration de l'assurance-qualité dans chaque faculté avec à la clef un point focal propre, a fait monter l'intérêt pour la qualité de l'enseignement dans cette institution universitaire. C'est ce qui a attiré l'attention de ses pairs qui ont désigné l'UCB point focal de l'assurance-qualité pour les universités de la région ; - Le désenclavement numérique aussi est au rendez-vous grâce l'acquisition des équipements de haute performance permettant un accès aisé à la formation en ligne avec les institutions universitaires du monde. Le désenclavement numérique se confirme grâce à l'accès presque généralisé de l'internet et à l'utilisation aisée des TIC dans l'enseignement. Cela permet également l'élaboration de logiciels de différents types aboutissant à la création d'une gamme de documents de gestion pour les secteurs vitaux de l'université : la gestion administrative et comptable, la gestion des ressources humaines, le logiciel de gestion des inscriptions, la programmation informatisée des cours, la plateforme de module d'enseignement en ligne…

	- Grâce au P4 dans son volet de formation informatique, les systèmes de reportage financier et administratif s'en trouvent nettement améliorés. Avec l'utilisation par tous (les administratifs, le corps académique et scientifique y compris les étudiants) de nouveaux programmes (Excel, Access, etc.), a fait aussi évoluer la collecte des données de recherche et leur exploitation ; - Le projet a aussi répondu à des besoins/problèmes spécifiques comme les difficultés éprouvées jadis par le Service de la Communication, outil important pour l'amélioration de l'image ; ou encore la création des liens entre les Universités de la région.
1.2 Synergie Score : **3**	- La synergie est le maître mot dans le cadre du P4 dans la mesure où il s'agit d'un programme au service de trois autres projets (1, 2 et 3) soit pour les rendre plus visibles soit pour amplifier leurs résultats ; - Le projet a entretenu des synergies avec d'autres initiatives comme des institutions belges (ARES, Kd, USOS, …)
1.3 Cohérence Score : 4	Au vu des résultats du P4, on peut affirmer sans ambages que le P4 est resté cohérent à la triple mission traditionnelle de l'Université. - L'amélioration de la visibilité de l'Université et des projets ; - L'intensification de la coopération universitaire régionale ; - L'instauration de l'Assurance-qualité et la mise sur pied des points focaux au niveau de chaque faculté ; - Le désenclavement numérique ; - L'amélioration des systèmes de rapportage et des productions diverses ; - Réponses à de principaux besoins internes et externes de l'Université.

Jugement final/commentaires

Les résultats obtenus par le P4 indiquent effectivement que c'était la réponse aux besoins ressentis et exprimés par l'Université d'une part et le programme CUI-UCB à travers ses trois autres projets d'autre part. Les lignes qui suivent le démontrent :

- A l'UCB, tous les entretiens ont reconnu que l'Institution Université et toutes ses composantes (personnel académique, administratif, scientifique et étudiants) étaient enclavées sur le plan linguistique et numérique. Le P4 a effectivement contribué au désenclavement numérique de l'UCB par des formations en informatique du personnel académique, scientifique, administratif et des étudiants.
- Il y a dix ans, l'UCB n'avait pas le rayonnement qui est le sien aujourd'hui. On connaissait à peine ce qui s'y passait et lui-même connaissait à peine ce qui se passait ailleurs. Ce qui appartient désormais au passé. Il y a une nette amélioration de la visibilité de l'Université et des projets grâce au P4 qui s'est doté des moyens conséquents pour cette fin.
- Sur le plan régional, les relations ou mieux l'intégration de l'UCB était limitée. Le P4 s'en est donné un objectif et au bout du programme on est face à une intensification très significative de la coopération universitaire régionale et il n'est pas rare de voir l'UCB jouer un rôle de premier plan comme celui du point focal régional de l'assurance-qualité des universités de la région de grands lacs ;
- S'agissant de l'assurance-qualité, l'UCB en a fait un point d'honneur pour élever le niveau de l'enseignement au sein de l'institution. L'instauration de l'Assurance-qualité et son rapprochement au sein de chaque faculté est apparu comme une stratégie efficace pour un suivi plus rapproché,
- Il y a peu, l'UCB faisait face à un sérieux problème de rapportage. L'acquisition des matériels et équipements informatiques de qualité dans le cadre du projet d'une part et la formation des cadres (personnel académique, scientifique) et étudiants d'autre part a contribué à l'amélioration des systèmes de rapportage et des productions diverses.

Ce sont là des réponses directes aux principaux problèmes et besoins internes et externes de l'Université : besoin d'un accompagnement cohérent pour son développement durable, renforcement de l'image de l'institution et consolidation des stratégies pour l'accomplissement de ses missions.

Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale pour le critère général de pertinence et synergie de : 4 Excellents/très bonne performance.

Efficacité	
2.1 Atteinte des objectifs par rapport aux trois	Le P4 s'est donné comme mission de rendre plus visible l'UCB et toutes ses actions. Cela ne pouvait pas passer outre les missions principales de l'Université

fonctions de l'université (y inclus qualité scientifique) Score : **3**	que sont l'enseignement, la recherche et le service à la population. P4 a même choisi d'amplifier les résultats de ces trois missions En rapport avec l'enseignement : le P4 à moderniser le contenu et l'administration des cours : - Grace au service de l'internet - Les enseignants accèdent aussi facilement aux contenus nouveaux et savent enrichir leurs propres contenus des cours. - Grace à la maitrise de l'outil informatique, l'administration des cours sur power point est un autre moyen à la portée des professeurs, qui leur permet de moderniser leur enseignement. - Les enseignants peuvent facilement accéder à des plates formes qui leur permettent de disponibiliser les contenus de leurs cours pour l'enseignement à distance. - La production des notes de cours de très bonne qualité est possible avec des matériels et équipements de haute qualité technologique et deviennent accessibles pour les étudiants. En rapport avec la recherche : Tout le volet publication des résultats a reçu un véritable coup de pouce : les programmes et logiciels nouveaux facilitent les collectes des données et leurs analyses. C'est ainsi que le nombre de publications d'études articles scientifiques des travaux de fin d'études, de mémoires de licence, de DES, de thèses a sérieusement augmenté. C'est aussi grâce à la communication développée grâce au P4 que de nombreuses publications produites sont à la portée du monde scientifique et académique du monde. En rapport avec le service à la société Les plus importants changements sur ce plan, se situent au niveau de la bonne image de l'Université via le Service de la Communication et de l'acquisition d'équipements. Grâce à l'appui du P4, le site internet de l'Université a été complètement renouvelé et modernisé, l'université publie des dépliants et autres feuillets utiles à la bonne information. Ainsi informés les communautés peuvent se servir des innovations mises à leur portée les demander, commander et partager avec les membres de leurs organisations. Transversalement, le P4 a aussi enrichi le parc informatique de l'UCB, il y a de plus en plus des machines /ordinateurs, soit dans le labo de langues, soit dans les salles d'informatique. Il a aussi amélioré le système de rapportage et la gestion financière et logistique, surtout la gestion des stocks.
2.2 Contribution de ces réalisations à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme Score : 2	Le P4 a soutenu l'atteinte de l'objectif spécifique du programme CUI- qui visait à faire de l'UCB une institution de référence et d'excellence dans la gestion des problèmes occasionnés ou aggravés par la situation de post-conflit : - Via une relève académique (doctorats des autres projets) renforcée par l'appui en informatique et ainsi, leur capacitation à mieux assumer des cours ; via le désenclavement linguistique et numérique, de différents membres du personnel de l'université ; - Via l'impulsion induite dans la recherche grâce à l'informatisation et la multiplication et une meilleure diffusion des publications Néanmoins, ce travail n'a été que partiellement atteint : le projet P4 ayant démarré tardivement : Le programme CUI de l'UCB avait au départ un budget relativement réduit (de l'ordre de 350.000€) en comparaison de programmes CUI des autres universités parfois plus élevés ; dès lors au cours de la formulation, l'option d'un projet de renforcement institutionnel a été abandonné et le budget relativement réduit du programme a été concentré sur les trois premiers projets. L'évaluation mi-terme a mis en évidence l'impérieuse nécessité d'avoir ce volet transversal qui a donc été rajouté durant la phase 2 mais avec très peu de moyens financiers à y consacrer : ainsi par exemple, afin de les rationnaliser au mieux, les coordinateurs du programme ont également assumer les fonctions de chefs d'équipe de ce P4. Ce retard dans le démarrage et les limites budgétaires très étroites ont eu un impact sur l'efficacité générale du projet.
2.3 Réalisation des objectifs par	La phase 3 du projet et du programme, prévoit aussi la diffusion des résultats et met l'accent plus important sur le service à la société (la vulgarisation).

rapport à la vulgarisation Score : 3	Les structures attitrées de l'Etat affichent toute la bonne volonté car elles ont un contenu, de la matière pour leur travail, mais elles ne reçoivent pas de subventions de l'Etat depuis des années. Elles sont donc incapables de financer la vulgarisation, des produits de recherche des universités ou d'autres institutions. Le projet P4, avec les appuis en communication, en informatique, en formation en langue, parvient à contribuer partiellement à une diffusion plus large des résultats de la recherche, des services offerts par l'institution.
Jugement final/commentaires	
Il y a une bonne harmonie entre les résultats du P4 et les objectifs spécifiques du CUI, et en phase avec les trois missions telles que nous l'avons démontré dans les lignes précédentes. Du renforcement de la qualité de l'enseignement, de la dotation en matériels et équipement pour internet et de la possibilité de vulgarisation des produits de recherche tout montre que P4 a participé à rendre ces missions effectives et efficaces. Mais l'efficacité du projet a été relativement limitée de par son démarrage effectif à partir de la phase 2 seulement, de moyens financiers consacrés qui sont restés très limités. Par ailleurs, des questions se posent quant à la précision des résultats atteints : - Quels sont les nombres exacts de formés par catégories et pour les langues et pour l'informatique ? Nous n'avons pas obtenu des chiffres exacts même si nous avons réussi à échanger avec quelques-uns des bénéficiaires. - Quels sont les nombres de formés dans d'autres domaines (méthodes d'évaluation et autres) ? - Quels sont les modules de formation pour chaque catégorie ? - Combien d'articles publiés avec le financement de P4 ? La disponibilisation des statistiques dans ce domaine stratégique aurait pu rendre plus crédible l'appréciation finale de cette efficacité. Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale pour le critère général d'efficacité de : 3 Suffisant/Bonne performance.	

Efficience	
3.1 le soutien pour garantir la qualité des processus d'enseignement et de recherche Score : **3**	Par rapport au critère d'efficience, le P4 s'est préoccupé de rendre fiable les outils de gestion. En effet, c'est sous l'impulsion de la cellule de gestion que les procédures de gestions du P4 ont été conçues, produites et finalement validées par les instances officielles de gestion. Sur cette base les justifications de fonds, les rédactions de rapports financiers, la production des données d'inventaire, etc. ; ont été améliorées Il n'empêche que le rassemblement de données statistiques fiables restent encore un souci, comme évoqué ci-dessus. De notre entretien avec l'Assistant du recteur, aussi Assistant au projet, il nous a assuré que le projet a réalisé des résultats importants avec peu de fonds ou avec le minimum possible. Ce qui semble être l'indice d'une efficience acceptable
3.2 Relation entre les moyens et les résultats atteints Score : 2	N'ayant pas en accès aux documents comptables nous affirmons avec notre interlocuteur que les fonds alloués pour l'ensemble du programme pour P4 ont été suffisants. Ces fonds ont permis de financer l'ensemble d'activités transversales visées : formations, en langues, en informatiques, aux méthodes, la tenue des séminaires sessions et ateliers. Mais vu les besoins en formation énormes par rapport au nombre d'étudiants (3000) et autres personnels académiques, scientifiques, administratifs, le recours à d'autres sources de financement serait nécessaire pour que les résultats du P4 se diffusent durablement dans l'ensemble de l'institution, ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui. Vu ces moyens limités et le démarrage tardif, le P4 s'est appuyé alors sur des programmes annexes : le programme UniversiTiC en ICT (financé avec l'ARES mais interrompu depuis) ou les programmes transversaux que VLIR-UOS menait avec les 7 universités congolaises : assurance qualité ou anglais scientifique. Cette collaboration extra-programme a en quelque sorte renforcer l'efficience de ce projet. Par contre, la gestion financière du projet au cours de la dernière phase met en évidence la difficulté pour ce projet à utiliser un budget pourtant modeste : ainsi, au cours de la dernière année (2020), le budget a été consacré très majoritairement à

	des frais d'investissement (70% soit plus que les 25% prévus) et seulement à hauteur de 26% pour les frais de fonctionnement, les quelques 3% restant étant des frais de personnel. Ce budget de la dernière année du projet P4 modeste (13.038€ prévus) n'a finalement été exécuté qu'à un taux faible de 48,7%, explicable sans doute en partie à cause de la spécificité de l'année 2020 mais illustratif d'une exécution faible d'un budget au départ déjà limité, ce qui handicape en partie l'efficience et l'efficacité de ce projet.
3.3 Gestion du projet Score : 3	C'est avec une certaine satisfaction que le responsable du P4 a parlé de la gestion du projet. Elle s'est déroulée conformément aux règles et procédures de gestion conçues produites et validées par les instances de gestion de l'université. Ces règles conçues sur base des règles du VLIR-UOS, s'imposent non seulement dans la gestion des projets, mais aussi dans la gestion de l'université dans son ensemble. Elles sont réputées efficaces et permettent de gagner non seulement en temps mais aussi en ressources même financières. La gestion du projet tout comme celle du programme a connu une amélioration croissante durant les phases 1-2 : le décès prématuré et tragique du gestionnaire du projet a désorganisé cette progression positive. La gestion a dû être reprise en charge pour une bonne part par l'équipe de gestion du Nord entraînant également un recul en termes de suivi, de ponctualité dans la remise des rapports, et dans la rigueur de la collecte des pièces. Cette difficulté s'est progressivement résorbée sans que la situation performante de fin de phase 2 n'ait pu encore être retrouvée.
Jugement final/commentaires	
C'est avec une certaine satisfaction que le responsable du P4 a parlé de la gestion du projet. Elle s'est déroulée exactement conformément aux règles et procédures de gestion conçues produites et validées par les instances de gestion de l'université. Ces règles conçues sur base des règles du VLIR-UOS, s'impose non seulement dans la gestion des projets, mais aussi dans la gestion de l'université dans son ensemble. Mais les moyens financiers limités, le taux de leur exécution faible et la gestion du projet comme du programme fortement handicapée par la disparition brutale du gestionnaire initial du programme, ont sensiblement réduit le niveau d'efficience du projet. Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale pour le critère général d'efficience de : 2 Insuffisant/performant avec des problèmes.	

Durabilité	
4.1 Institutionnelle et académique Résultat : **3**	Si la gestion du P4 est apparue efficiente, c'est surtout grâce au fait qu'il a été possible de doter l'ensemble de l'UCB des matériels et équipements de haute qualité, pour la formation en langue et en informatique. C'est aussi grâce au P4 que les règles et procédures de gestion renouvelée ont été mises à disposition pour l'ensemble du programme et pour la gestion de l'ensemble de l'administration de l'université. L'autorité académique a toujours marqué un soutien institutionnel clair à la réalisation du programme et en particulier à l'impact du projet 4 sur l'institution, cet appui institutionnel et académique sera persistant à l'avenir suite à l'élection du nouveau recteur, fortement impliqué dans le programme lors de sa formulation et la mise en œuvre de ses premières phases.
3.2 Financière Résultat : **2**	- Sur le plan financier la durabilité repose sur la capacité de l'université de générer des fonds. Ces fonds aideront l'université à entretenir les matériels et équipements et en à renouveler les stocks. - Il n'est pas exagéré de considérer qu'aujourd'hui la rédaction des projets est devenue une source de financement nécessaire qui peut garantir une certaine forme de stabilité. L'équipe du P4 a organisé des formations pour vulgariser la pratique de rédaction des projets au niveau des staffs académique, scientifique, administratif. Ceci pour rechercher des fonds pour poursuivre les recherches mais aussi les vulgariser et les diffuser. Ces formations ont été récentes et leur appropriation par la communauté universitaire est encore à vérifier. - L'idéal c'est que les équipements et matériels participent à l'autofinancement pendant leur utilisation. Ce qui exige une discipline et une rigueur de gestion

	et la mise en place de formules génératrices de revenu comme par exemple l'offre de formation en informatique et en langue à l'adresse d'un public externe et payant : à ce stade de telles initiatives ne sont pas encore en place. - Il importerait aussi de poursuive le plaidoyer pour obtenir la subvention de l'Etat pour une partie des activités de l'université mais ces démarches déjà en cours sont de longue haleine, compte tenu de l'environnement général peu favorable (budget de l'état dérisoire) et du fait qu'il s'agit d'une institution privée dont le statut n'induit pas automatiquement un subventionnement de la part de l'état. Quelques questions restent donc en suspens : - Quelles sont les garanties que cela pourra se poursuivre à la fermeture du projet ? - Comment sera assurée la maintenance de nombreux matériels et équipement acquis sur fonds VLIR-UOS ?
Jugement final/commentaires De l'avis de la majorité des acteurs de P4, la pérennité d'un tel ouvrage reposerait sur une très bonne organisation institutionnelle. C'est dire qu'avec la rigueur du respect des textes, les choses peuvent continuer… Il est souvent fait allusion aux mécanismes d'autofinancement qui souvent restent symbolique et théorique. L'utilisation des laboratoires et équipements est onéreuse et est – on prêt à en payer les couts ? Ce sont ces mêmes matériels qui font l'argent ailleurs. Mais dans les universités souvent, on prône la gratuité parce qu'on a reçu gratuitement. Ce qui est une logique suicidaire si l'on veut se prendre en charge. Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale pour le critère général de durabilité : 3 Suffisant/Bonne performance.	

Indices d'Impact – effets à plus long terme	
5.1 Effets et impact au niveau du domaine d'intervention du projet Score : **4**	Le P4 a produit des résultats qui ont causé et causent encore des impacts et effets visibles en cette fin projet. - La maitrise de l'anglais et de l'outils informatique c'est pour toute la vie - La mise à disposition des règles et procédures de gestion comme base pour la gestion administrative et financière de l'institution
5.2. Effets et impact au niveau de l'institution dans son ensemble Score : 4	Le P4 a eu entre autres effet - Les personnes jeunes formées qui assurent la relève académique, renforcée par les capacités linguistique et informatique - Le désenclavement linguistique et numérique et par ricochet scientifique de UCB - La standardisation des règles et procédures pour un usage partagé - L'usage de l'outil inventaire comme seul outil de contrôle pour la gestion des stocks et sa pratique rendue obligatoire au sein des institutions universitaires - La visibilité de l'UCB - L'intégration régionale de L'UCB
Jugement final/commentaires	
- Les capacités institutionnelles acquises et les compétences accumulées perdureront et constitueront par conséquent l'impact / effets du projet - Le P4 a contribué à l'atteinte des résultats du programme (renforcement des capacités institutionnelles de l'UCB d'une part et à l'atteinte des objectifs spécifiques de celle –ci, notamment la relève académique, le désenclavement linguistique et numérique, l'intégration locale, régionale, nationale et internationale) mais aussi la visibilité et l'ouverture sur le monde d'autre part : 4 Excellents/très bonne performance.	

4. Conclusions et recommandations

Sur base de l'analyse des constats généraux décrits dans le chapitre 2 et des constats développés dans les rapports d'évaluation du chapitre 3, l'équipe d'évaluation tire plusieurs conclusions générales qui invitent à formuler différentes recommandations.

4.1. Leçons apprises de l'effet des projets sur l'institution UCB

L'analyse des effets des résultats au niveau des projets sur le renforcement institutionnel de l'UCB a mis en évidence plusieurs indices d'impact intéressants : renforcement de la qualité scientifique fondée sur l'expertise développée par les projets, notoriété du centre CEGEMI qui rejaillit sur l'institution universitaire dans son ensemble, renforcement du service à la communauté de l'université via l'application de la recherche médicale dans l'hôpital provincial, consolidation de cette jeune institution universitaire par l'augmentation du personnel académique permanent bien formé, etc. L'évaluation a cependant mis aussi en évidence que cet impact est parfois indirect, aléatoire, ou dépendant de l'implication des acteurs. L'évaluation en conclut que les résultats positifs des projets n'induisent pas automatiquement et naturellement un effet institutionnel, et qu'il y a lieu d'encadrer et de soutenir cette induction.

Recommandation 1 *– L'évaluation recommande donc au VLIR-UOS, d'être attentif au fait que les formulations des prochains programmes CUI, identifient mieux les impacts institutionnels attendus du fait de la réalisation des différents projets du programme et définissent, des indicateurs plus précis qui permettent de mesurer les effets des résultats des projets sur le renforcement général de l'institution soutenue.*

L'évaluation a également mis en évidence un certain déséquilibre entre les projets de recherche ciblés sur quelques facultés spécifiques et le projet plus transversal d'appui institutionnel : déséquilibre financier, formulation tardive après la première phase du projet transversal, évolution progressive dans les objectifs de ce projet transversal, etc. La formulation très ciblée sur les projets a induit ce déséquilibre qui n'est pas sans effet sur l'impact du programme au niveau de son objectif propre qui est de renforcer l'institution dans son ensemble.

Recommandation 2 *– L'évaluation recommande donc au VLIR-UOS et aux universités partenaires tant Sud que Nord de garantir, dans l'élaboration des programmes CUI, des moyens et activités suffisants qui puissent produire un effet transversal/institutionnel à la mesure des objectifs spécifiques des CUI qui visent à renforcer l'institution universitaire dans son ensemble.*

Le programme CUI de l'UCB a été réalisé dans un contexte tout à fait spécifique de post-conflit, entraînant, plus qu'ailleurs, des difficultés de contacts, d'organisation des comités de pilotages communs, de réalisation des travaux pratiques sur le terrain, etc. Ce contexte a entraîné quelques retards de réalisation et/ou adaptation des processus. Mais il a aussi stimulé une approche de recherche bien particulière, qui a ciblé des domaines et des questions très spécifiques qui interpellent et remettent en question des certitudes.

Recommandation 3 *– L'évaluation recommande au VLIR-UOS de stimuler plus encore, dans la formulation des futurs programmes, une attention particulière aux spécificités du contexte dans lequel ces programmes seront développés mais également d'envisager si nécessaire des modalités particulières de mise en œuvre pour les contextes les plus spécifiques et les plus complexes.*

La réalisation du projet P2 et sa concrétisation par la création d'un centre de référence international traitant les questions sensibles de l'exploitation minière artisanale, met en évidence les potentialités de la recherche universitaire sur des sujets épineux dans des contextes particulièrement périlleux, à condition d'y mettre les moyens. Et surtout, cette expérience souligne la possibilité de débouchés importants en termes de service à la société même dans des contextes très compliqués.

Recommandation 4 *– L'évaluation recommande au VLIR-UOS et aux universités partenaires tant Sud que Nord de prendre en compte la dimension service à la communauté dès la conception des programmes, de prévoir les activités ciblées sur cet objectif dès le démarrage du programme avec des moyens adéquats.*

Les acteurs d'un programme de CUI qui est développé dans un contexte post-conflit doivent s'appuyer plus qu'ailleurs sur les réseaux internationaux pour assurer un renforcement de capacité qui puisse s'autonomiser malgré les conditions difficiles. L'évaluation a mis en évidence l'apport essentiel de l'insertion internationale dans la réussite des projets, en particulier P2 et P3.

Recommandation 5 *– L'évaluation recommande au VLIR-UOS et aux universités partenaires tant Sud que Nord de valoriser plus encore l'insertion des projets des programmes CUI dans les réseaux internationaux, en définissant, par exemple, un résultat spécifique à ce niveau.*

Les conditions difficiles imposent souvent de rechercher, de développer des technologies abordables, facilement applicables et appropriables ; cette contrainte pousse à l'innovation et à la découverte. L'évaluation a mis en évidence la grande pertinence des projets du programme CUI UCB qui ont été attentifs à l'appropriation, dans ce contexte particulier, des technologies qu'ils ont développées.

Recommandation 6 *– Dans les conditions et contextes complexes, l'évaluation recommande aux universités partenaires tant Sud que Nord d'identifier et de valoriser les contraintes qui stimulent la découverte des applications et technologies qui sont les mieux appropriées par les communautés locales concernées.*

4.2. Conclusions par rapport aux critères d'évaluation

4.2.1. Pertinence et synergie

L'évaluation a constaté que les besoins, à l'origine de la formulation du programme ont été, en bonne partie, définis et décrits par les personnes/institutions directement concernées : en collaboration avec des acteurs de l'hôpital pour P3, avec des représentants du secteur minier pour P2. L'évaluation en conclut que l'implication forte des parties prenantes dans la définition de ces besoins a consolidé nettement la pertinence du programme.

Recommandation 7 – *L'évaluation recommande aux universités partenaires du Sud de renforcer l'implication des parties prenantes dans la formulation des projets et programmes en recourant à des démarches à caractères participatifs intenses.*

L'évaluation a constaté que la synergie entre les projets du programme CUI-UCB a été, en partie, envisagée et analysée a posteriori. Le but de cette synergie n'a pas été clairement identifié ni défini au départ. Ses effets positifs ont été peu mesurés. L'évaluation estime que ce manque de définition et de clarification apriori des objectifs de cette synergie (économie d'échelle, renforcement de capacité de stratégie de recherche, effet institutionnel ?) est de nature à en affaiblir l'intensité.

Recommandation 8 – *L'évaluation recommande au VLIR-UOS et aux universités partenaires du Sud comme du Nord, de bien prendre en compte le critère de synergie dans la formulation des programmes, d'en définir des indicateurs mesurables, d'en fixer les objectifs et de prévoir des activités bien déterminées qui incitent à développer ces synergies et les modalités d'interdisciplinarité qui peuvent s'en dégager.*

4.2.2. Efficacité

Le bon niveau d'efficacité du programme CUI-UCB découle en grande partie de la combinaison pertinente d'une approche ciblée sur quelques projets précis soutenue par une approche transversale d'appui. L'efficacité des résultats d'études pointues dans des domaines précis est soutenue et renforcée par les actions plus transversales de développement de l'informatique, de l'amélioration de la communication externe, et/ou de la consolidation du service de coopération.

Recommandation 9 *– L'évaluation recommande au VLIR-UOS et aux universités partenaires tant Sud que du Nord, lors de la formulation de futurs programmes CUI de trouver un meilleur équilibre dans les moyens à accorder à ces deux volets de l'approche (ciblée et transversale) et de déterminer des indicateurs qui permettent de mesurer mieux les effets d'une approche sur l'autre et réciproquement.*

L'évaluation a pu mesurer les difficultés et les imprévus induits par le contexte particulier du post-conflit qui ont impacté l'efficacité du programme CUI UCB. Elle en conclut que cet impact est en partie dépendant de la capacité des acteurs à maîtriser les risques.

Recommandation 10 *– Dans des contextes de crise ou de post-conflit, l'évaluation recommande aux universités partenaires tant Sud que du Nord, de réaliser de manière plus approfondie encore l'analyse de risque au démarrage du programme et de réévaluer cette analyse régulièrement en cours d'exécution de celui-ci.*

L'évaluation a mis en évidence l'effectivité des retombées de la recherche du programme CUI-UCB sur la qualité de l'enseignement universitaire (création de nouveau DEA, modification des contenus de cours, etc.). Elle a aussi souligné que ces retombées sont souvent indirectes, avec une intensité qui varie fréquemment d'un cas à l'autre.

Recommandation 11 – *L'évaluation recommande aux universités partenaires tant Sud que du Nord, lors de la formulation de futurs programmes CUI d'être attentifs à inscrire ces retombées de la recherche sur la qualité de l'enseignement comme résultats attendus précis du programme et de déterminer des indicateurs adéquats qui permettent de mesurer précisément le niveau de ces retombées.*

L'évaluation a permis de souligner au niveau des trois premiers projets du CUI UCB l'importance de l'implication du programme dans la réalité concrète du terrain (P1 avec ses analyses de terrain, P2 et son travail avec les représentants des miniers, P3 dans son insertion au niveau de l'hôpital). Cette implication constitue un soutien crucial au développement de la recherche et peut dégager des perspectives ou des opportunités de durabilité.

Recommandation 12 – *L'évaluation recommande aux universités partenaires du Sud, d'identifier, dès le démarrage du programme, des acteurs partenaires pour ce volet d'implication au terrain, de prévoir des activités régulières qui permettent à ces acteurs de s'impliquer et de s'approprier progressivement les résultats. Ces moyens ne peuvent être entièrement supportés par le budget du programme VLIR-UOS et nécessitent de rechercher des bailleurs complémentaires ou des recettes propres. En particulier, pour l'UCB dans le prolongement du programme CUI évalué, il est recommandé de poursuivre la collaboration avec les acteurs de la société civile qui ont été impliqués dans les projets du programme afin de valoriser plus encore les retombées des résultats du programme. Pour cela des moyens complémentaires sont à rechercher auprès de bailleurs additionnels.*

4.2.3. Efficience

L'existence d'un cadre de gestion précis (manuel de procédure) ainsi que le professionnalisme et le dynamisme des gestionnaires du programme ont été des facteurs explicatifs de la bonne efficience générale du programme CUI UCB durant les premières phases, comme l'a souligné l'évaluation. Celle-ci a également constaté l'impact important de la disparition tragique du gestionnaire Sud sur la gestion de ce programme au cours de la phase 3. L'évaluation souligne donc l'importance de garanties de continuité dans la gestion des programmes.

Recommandation 13 – *L'évaluation recommande au VLIR-UOS de demander de prévoir dans l'analyse de risque des programmes, des mécanismes au sein de la cellule de gestion qui permettent d'assurer plus facilement le transfert de compétences entre gestionnaires Nord et Sud ainsi que la continuité des activités de gestion du programme.*

L'évaluation a mis en évidence la pertinence de la souplesse budgétaire du programme CUI permettant la réalisation d'action non prévue initialement (par exemple l'appui non prévu à des doctorats dans le P2). Ceci est d'autant plus pertinent dans un programme de longue durée tel que le CUI pour lequel le contexte et les conditions de réalisation des dernières phases sont pratiquement impossibles à définir précisément au démarrage.

Recommandation 14 – *L'évaluation recommande au VLIR-UOS de maintenir la garantie d'une telle souplesse dans les programmes futurs avec des mécanismes de validation concertés mais souples ceci afin de contrecarrer une volonté légitime qui peut apparaître au sein des projets de vouloir préserver à tout prix le volume budgétaire qui lui a été attribué en cours de formulation.*

L'évaluation du programme CUI UCB a permis la mise en évidence de l'appropriation par l'université des pratiques et modalités de gestion du programme afin de les appliquer à l'ensemble de l'institution (suivi du service de coopération).

***Recommandation 15** – L'évaluation encourage l'UCB à maintenir et à généraliser cette pratique d'une appropriation des outils de gestion du programme afin de renforcer la gouvernance financière de l'institution universitaire dans son ensemble.*

4.2.4. Durabilité

L'évaluation a mis en évidence que la durabilité institutionnelle du programme CUI UCB s'appuie, pour partie, sur l'ampleur de ses résultats. La notoriété et la valorisation de ceux-ci permet d'accroître la notoriété de l'institution. La qualité des acquis transversaux du P4 en termes de communication sont également de nature à valoriser l'image de l'institution au travers de la mise en évidence de l'amélioration de la qualité de sa recherche, de ses enseignements et de sa gouvernance. Ces acquis plus institutionnels sont de nature à soutenir la capacité de l'institution à poursuivre son renforcement institutionnel (par exemple : l'amélioration de sa notoriété peut renforcer sa capacité de négocier son financement public avec ses autorités de tutelle).

***Recommandation 16** – L'évaluation recommande à l'UCB de poursuivre sa politique de communication en mettant en évidence de manière continue, régulière et à jour les résultats de ses recherches, l'évolution de son enseignement et la qualité des apports de ces centres aux communautés locales.*

La durabilité financière des acquis du programme CUI-UCB reste un enjeu très risqué, particulièrement pour une institution jeune telle que l'UCB, située de surcroît dans un contexte très fragile de post-conflit. L'évaluation a mis en évidence l'importance de la diversification à ce niveau. Le soutien à la formulation de demande de financement, de réponse à des appels d'offres s'impose à tous les centres de recherches et à toutes les facultés. L'importance de la pluridisciplinarité pour consolider les formes d'autofinancement est confirmée par les avancées intéressantes du P2.

***Recommandation 17 –** L'évaluation recommande à l'UCB d'assurer une gestion rationnelle des équipements acquis dans le cadre du programme en vue de maintenir les conditions propices à la recherche et à l'enseignement, de nouer des partenariats locaux en vue de mobiliser les ressources indispensables à la pérennisation des acquis du programme, de poursuivre le renforcement du service de coopération et de développer les capacités des chercheurs et académiques en formulation de projets de recherche et de réponses à appel à projets.*

L'évaluation a mis en évidence la pertinence des modalités d'autonomisation mises en place avec la création du CEGEMI dans le cadre de la réalisation du P2. Ces modalités permettent de disposer d'un cadre adéquat pour assurer la continuité de la recherche de fonds et de soutien au développement des activités du centre et de dégager des moyens de contribuer aux frais de fonctionnement généraux de l'université.

Recommandation 18 – *L'évaluation recommande à l'UCB de consolider les modalités d'autonomisation des centres (pérennisation des ressources humaines nécessaire à leur gestion), de systématiser la contribution des projets au financement de l'institution et de généraliser ces pratiques contributives à l'ensemble des centres.*

4.2.5. Indice d'impact

L'évaluation a mis en évidence le fait que les résultats du programme CUI UCB ont contribué significativement à la reconnaissance et à la notoriété de l'institution, à la capacité de l'institution de devenir progressivement un centre de référence régional. Le renforcement des expertises développées par les trois projets mais aussi l'amélioration de la gouvernance induite par le renforcement institutionnel ont été d'un apport significatif à ce niveau.

Recommandation 19 – *L'évaluation recommande à l'UCB de valoriser plus encore les acquis du programme en interne (diffusion dans les autres facultés) et en externe (en particulier par le canal du service de communication : mise à jour régulière des publications, valorisation de la radio universitaire, etc.) afin de consolider ce renforcement de notoriété.*

L'impact du programme sur les communautés locales a contribué à faire en sorte que l'UCB devienne progressivement une institution de référence dans les domaines traités par les projets : en particulier au niveau du secteur minier artisanal avec le P2 et au niveau médical avec le P3. La contribution de ces projets à l'amélioration concrète des conditions de vie des publics ciblés met plus encore en valeur l'impact des résultats du programme.

Recommandation 20 – *L'évaluation recommande à l'UCB de poursuivre le travail d'appropriation par les parties prenantes des résultats du programme et de renforcer les collaborations avec les bénéficiaires externes (publics et/ou privés) afin de consolider et pérenniser l'impact de ce programme.*

Synthèse des recommandations en fonction de		**Destinées à**
l'effet des projets sur l'institution	1. Être attentif au fait que les formulations des prochains programmes CUI, identifient mieux les impacts institutionnels attendus du fait de la réalisation des différents projets du programme et définissent, des indicateurs plus précis qui permettent de mesurer les effets des résultats des projets sur le renforcement général de l'institution soutenue.	VLIR-UOS
	2. Garantir, dans l'élaboration des programmes CUI, des moyens et activités suffisants qui puissent produire un effet transversal/institutionnel à la mesure des objectifs spécifiques des CUI qui visent à renforcer l'institution universitaire dans son ensemble.	VLIR-UOS et universités partenaires S et N
	3. Stimuler plus encore, dans la formulation des futurs programmes, une attention particulière aux spécificités du contexte dans lequel ces programmes seront développés mais également envisager si nécessaire des modalités particulières de mise en œuvre pour les contextes les plus spécifiques et les plus complexes.	VLIR-UOS
	4. Prendre en compte la dimension service à la communauté dès la conception des programmes, prévoir les activités ciblées sur cet objectif dès le démarrage du programme avec des moyens adéquats.	VLIR-UOS et universités partenaires S et N
	5. Valoriser plus encore l'insertion des projets des programmes CUI dans les réseaux internationaux, en définissant, par exemple, un résultat spécifique à ce niveau	VLIR-UOS et universités partenaires S et N

	6. Identifier et valoriser les contraintes qui stimulent la découverte des applications et technologies qui sont les mieux appropriées par les communautés locales concernées.	Universités partenaires S et N
la pertinence	7. Renforcer l'implication des parties prenantes dans la formulation des projets et programmes en recourant à des démarches à caractères participatifs intenses. 8. Bien prendre en compte le critère de synergie dans la formulation des programmes, en définir des indicateurs mesurables, en fixer les objectifs et prévoir des activités bien déterminées qui incitent à développer ces synergies et les modalités d'interdisciplinarité qui peuvent s'en dégager.	Universités partenaires S VLIR-UOS et universités partenaires S et N
l'efficacité	9. Trouver un meilleur équilibre dans les moyens à accorder à ces deux volets de l'approche (ciblée et transversale) et déterminer des indicateurs qui permettent de mesurer mieux les effets d'une approche sur l'autre et réciproquement. 10. Pour les programmes en contexte de crise, réaliser de manière plus approfondie encore l'analyse de risque au démarrage du programme et réévaluer cette analyse régulièrement en cours d'exécution de celui-ci. 11. Être attentif à inscrire les retombées de la recherche sur la qualité de l'enseignement comme résultats attendus précis du programme et déterminer des indicateurs adéquats qui permettent de mesurer précisément le niveau de ces retombées. 12. Identifier, dès le démarrage du programme, des acteurs partenaires pour l'implication sur le terrain, prévoir des activités régulières qui permettent à ces acteurs de s'impliquer et de s'approprier progressivement les résultats. Poursuivre la collaboration avec les acteurs de la société civile qui ont été impliqués dans les projets du programme afin de valoriser plus encore les retombées des résultats du programme. Pour cela des moyens complémentaires sont à rechercher auprès de bailleurs additionnels.	VLIR-UOS et universités partenaires S et N Universités partenaires S et N Universités partenaires S et N Universités partenaires S UCB
l'efficience	13. Demander de prévoir, dans l'analyse de risque des programmes, des mécanismes au sein de la cellule de gestion qui permettent d'assurer plus facilement le transfert de compétences entre gestionnaires Nord et Sud ainsi que la continuité des activités de gestion du programme. 14. Maintenir la souplesse dans les programmes futurs avec des mécanismes de validation concertés mais souples ceci afin de contrecarrer une volonté légitime qui peut apparaître au sein des projets de vouloir préserver à tout prix le volume budgétaire qui lui a été attribué en cours de formulation. 15. Maintenir et généraliser l'appropriation des outils de gestion du programme afin de renforcer la gouvernance financière de l'institution universitaire dans son ensemble.	VLIR-UOS VLIR-UOS UCB
la durabilité	16. Poursuivre la politique de communication en mettant en évidence de manière continue, régulière et à jour les résultats des recherches, l'évolution de l'enseignement et la qualité des apports des centres de recherche aux communautés locales. 17. Assurer une gestion rationnelle des équipements acquis dans le cadre du programme, nouer des partenariats locaux en vue de mobiliser les ressources, poursuivre le renforcement du service de coopération et développer les capacités des chercheurs et académiques en formulation de projets de recherche et de réponses à appel à projets. 18. Consolider les modalités d'autonomisation des centres (pérennisation des ressources humaines nécessaire à leur gestion), systématiser la contribution des projets au financement de l'institution et généraliser ces pratiques contributives à l'ensemble des centres.	UCB UCB UCB
l'indice d'impact	19. Valoriser plus encore les acquis du programme en interne (diffusion dans les autres facultés) et en externe (en particulier par le canal du service de communication : mise à jour régulière des publications, valorisation de la radio universitaire, etc.) afin de consolider ce renforcement de notoriété. 20. Poursuivre le travail d'appropriation par les parties prenantes des résultats du programme, renforcer les collaborations avec les bénéficiaires externes (publics et/ou privés) afin de consolider et pérenniser l'impact de ce programme.	UCB UCB

Tableau 15 : Synthèse des recommandations de l'évaluation du programme CUI UCB

5. ANNEXES

5.1. Annexe 1: Termes de référence - disponibles sur demande auprès du VLIR-UOS

5.2. Annexe 2: Cadre d'évaluation

Pour chaque CUI, le cadre d'évaluation est composé de différentes questions d'évaluation au niveau du programme et des projets qui le composent. Ce cadre d'évaluation clarifie la manière dont les évaluateurs examineront le programme, les projets individuels ainsi que l'interaction et la complémentarité entre eux. Ce cadre permet aussi de comprendre comment les évaluateurs structureront leur collecte et analyse des données.

Les questions d'évaluation sont élaborées, comme suggéré par les Termes de Références (TdR) de l'appel d'offre, en référence aux critères d'évaluation du CAD de l'OCDE. Elles se basent également sur les questions d'évaluation formulées dans le cahier des charges et sur les critères d'évaluation utilisés dans les rapports d'auto-évaluation. Enfin, ces questions ont été affinées et précisées en fonction des entretiens préliminaires réalisés avec les coordinateurs et les gestionnaires et elles ont tenu compte du contexte de la pandémie de la COVID-19.

Les questions d'évaluation se composent de différents critères de jugement et de questions d'orientation ou points d'attention/indicateurs. Ces indicateurs et questions précisent quelles informations seront recherchées et, à ce titre, guideront la collecte des données et l'élaboration des guides d'entretien. Pour chacun des critères de jugement (sauf indication contraire), une échelle qualitative à quatre points est utilisée. Cette échelle est avant tout utile pour formuler un jugement équilibré de manière transparente, les évaluateurs utiliseront les points d'attention pour développer leur jugement et argumenter le score.

Echelle d'appréciation
4 Excellente/très bonne performance
3 Suffisant/Bonne performance
2 Insuffisant/performant avec les problèmes
1 (très) mauvaise/grande difficulté

Le cadre d'évaluation et les critères de jugement, mentionnés dans ce rapport de démarrage, peuvent être adaptés au cours du processus d'évaluation en fonction d'éléments contextuels spécifiques et des perspectives exprimées par les parties prenantes. De nouveaux éléments, facteurs favorables, obstacles ou changements/résultats inattendus apparaîtront probablement au cours du processus d'évaluation. L'ajout et/ou l'adaptation de critères d'évaluation et/ou de jugement pourrait être nécessaire pour permettre un processus d'évaluation qualitative, en tenant compte de tous les éléments nécessaires mentionnés par les différentes parties prenantes au cours du processus d'évaluation. Si tel est le cas, le rapport d'évaluation mettra clairement en évidence et justifiera ces changements.

Dans les tableaux suivants, les questions d'évaluation sont élaborées en détail. Tout d'abord, les questions d'évaluation au niveau des programmes seront présentées, puis les questions d'évaluation au niveau des projets. Pour chacune des questions d'évaluation, un aperçu des sources de vérification est fourni. Cette liste sera complétée par des sources supplémentaires qui seront, le cas échéant, sollicitées au cours de la mission sur le terrain.

Pour cette évaluation finale, une attention particulière sera accordée aux critères **d'efficacité, d'efficience** et de **durabilité.** Ceci implique d'analyser avec précision d'une part les progrès effectifs dans la réalisation des objectifs spécifiques et d'autre part les mesures prises (plan de suivi) et potentialités réelles de poursuite des activités et résultats du programme au-delà de sa période de réalisation. Il sera aussi question de relever les expériences et leçons apprises qui pourraient servir pour d'autre éventuels projets de recherche, de formation académique et d'appui institutionnel œuvrant dans les mêmes secteurs (capitalisation).

L'analyse des auto-évaluations a permis de mettre en évidence plusieurs éléments clés qui ont permis d'adapter et de spécifier par moment les questions d'évaluation en fonction de l'université qui sera évaluée. Les rapports d'auto-évaluations sont généralement de bonne qualité, les scores attribués paraissent généralement fiables avec une même tendance générale d'attribution de scores souvent plus positifs par le partenaire congolais. Les résultats plus précis des auto-évaluations feront partie du rapport d'évaluation, nous pouvons toutefois indiquer ici quelques points d'attention que nous avons pris en compte dans la préparation du rapport de démarrage.
Au niveau de l'UNIKIS : les rapports d'auto-évaluation des projets formulent les réponses en termes de résultats, de réalisation, plus qu'en termes de jugement et d'appréciation ; les points négatifs et les limites sont peu mis en évidence ; la durabilité mériterait parfois une argumentation plus précise. Au niveau du programme la bonne collaboration générale est soulignée avec la mise en évidence de problème de communication qui se sont résorbés. L'intervention ciblée durant les premières années du programme s'est progressivement (et peut-être un peu tard) élargie à l'extérieur des facultés initiales pour prendre une dimension plus institutionnelle.
Au niveau de l'UCB : au niveau des projets, les rapports d'auto-évaluation soulignent généralement la bonne réalisation de la plupart de ces projets, avec une stratégie de pérennisation qui est encore à mieux préciser, l'impact du programme sur la constitution de véritables structures qui prennent progressivement leur autonomie (CEGEMI, Médecine) est mis en avant. Au niveau du programme, les auto-évaluations mettent en avant la mobilité du personnel qu'a connu le programme au niveau de la gestion dans le sud, l'importance de la contribution des gestionnaires (ICOS) au nord, le bon développement de la multidisciplinarité du programme avec probablement un effet encore insuffisant sur l'interdisciplinarité, l'évolution progressive de l'impact du programme qui touchait d'abord les facultés concernées pour progressivement s'élargir à l'ensemble de l'institution.

Questions d'évaluation au niveau programme

POUR CUI-UCB

QE 1 – Dans quelle mesure, les projets CUI ont eu un effet sur l'UCB en tant qu'institution ?	
Pourquoi cette question ? De par sa nature, le programme CUI vise à travers le développement de plusieurs projets réalisés dans différentes facultés ou départements à renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles de l'ensemble de l'université. Cette question permet d'analyser la réalisation du programme et l'atteinte de ses objectifs dans sa dimension holistique.	
Critères de jugement	**Questions/points d'attention/indicateurs**
1.1. **Pertinence d'un CUI dans le contexte de la RDC**	– En quoi a-t-il renforcé la stratégie interne de l'institution ? – Dans quelle mesure le CUI rencontre les priorités des politiques nationales : Document Stratégique de Croissance et de réduction de la pauvreté – DSCRP, Stratégie sectorielle du Ministère de l'enseignement supérieur, etc. ? – En quoi le programme CUI répond aux besoins des différents groupes cibles et permet d'analyser les besoins de la société, en particulier dans un contexte de post-conflit ?
1.2. La synergie avec d'autres programmes/projets	– En quoi le programme CUI a-t-il envisagé et permis de renforcer les synergies de l'UCB avec d'autres projets/ programmes du VLIR-UOS, d'autres bailleurs internationaux publics et privés ? – Quelles spécificités l'UCB a-t-elle développé dans ces collaborations, synergies éventuelles (sa valeur ajoutée) ? Quelles spécificités liées en particulier à la situation de post-conflit ? – Quelles contributions ces synergies ont-elles apporté pour l'atteinte des résultats du programme ? – En quoi ces synergies renforcent-elles institutionnellement l'UCB ? – En quoi ces synergies ont-elles permis de contribuer au renforcement de l'UCB dans un contexte de post conflit ?

1.3. La synergie entre les différents projets du programme	– En quoi une synergie et/ou une complémentarité des différents projets qui composent le CUI a été réalisée et en quoi cela a contribué au renforcement institutionnel de l'UCB ? – En quoi la synergie entre les différents projets qui composent le CUI a contribué au renforcement de la culture de recherche et l'amélioration de la qualité de l'enseignement en général au sein de l'UCB ? – En quoi le projet 4 a-t-il stimuler ces synergies entre les projets du CUI et les synergies de ces projets avec les autres activités de l'UCB ? – Quelle synergie plus spécifique a été développée entre les projets du CUI et les programmes d'assurance qualité et anglais académique ?
1.4. La gestion du CUI dans l'ensemble	– Comment a évolué la relation partenariale à un niveau stratégique entre l'UCB et les universités partenaires flamandes (depuis le début du programme) ? – Dans quelle mesure le dialogue entre les différents acteurs (autorités, facultés, services, etc.) sur les défis au niveau institutionnel s'est-il installé et renforcé au niveau de l'UCB, grâce à la contribution du programme ? – Quelle a été la mobilisation des responsables de projet dans la réflexion à un niveau stratégique ? – Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle pu s'adapter à l'évolution du contexte mouvant à l'UCB (insécurité, conflit, incertitude au moment des élections, mobilité des personnes impliquées, pandémie du coronavirus) ? – Quelle a été l'implication des services administratifs de l'université dans la gestion du programme et inversement ? Quelles leçons de la gestion du CUI ont-elles pu être tirées pour la gestion générale de l'université ? – Quelle a été la plus-value de l'existence d'une unité de gestion du programme dans la CUI UCB ?
1.5. Les résultats au niveau institutionnel	– Dans quelle mesure le programme CUI a-t-il permis le renforcement de l'UCB dans le contexte spécifique de post-conflit ? – Dans quelle mesure les résultats en termes de relève académique sont-ils atteints ? – Dans quelle mesure les résultats en termes de qualité de la recherche, de qualité pédagogique, au niveau de l'université en général, sont-ils atteints ? – En quoi les centres d'expertise de l'UCB ont-ils développé un rayonnement national, régional ? En quoi ont-ils établi des relations/ partenariats durables avec d'autres institutions nationales, locales ? – Dans quelle mesure les résultats en termes de service à la société, au niveau de l'université en général, sont-ils atteints ?
1.6. Les effets du programme au niveau de l'institution dans son ensemble au regard des indicateurs prédéfinis.	– Dans quelle mesure la rédaction et publication d'articles de recherche dans les revues internationales s'est intensifiée ? Quelle est la contribution du CUI dans l'évolution générale de l'université à ce niveau ? – Quels sont les effets des cours, master, formations nouveaux développés par le CUI sur l'offre de formation générale de l'UCB ? – Quels sont les effets de l'évolution de la recherche développée dans le cadre du CUI sur la capacité générale de recherche de l'UCB ?
1.7. L'impact institutionnel plus général	– Dans quelle mesure le programme dans son ensemble a-t-il incité d'autres départements/facultés à lancer une collaboration interuniversitaire, un renforcement conjoint des capacités ? Dans quelle mesure est-on passé de la multidisciplinarité à l'interdisciplinarité au sein de l'UCB ? – Dans quelle mesure le programme dans son ensemble a-t-il conduit à des activités de développement conjointes ou à des modèles de collaboration similaires au niveau régional ? – En quoi le programme dans son ensemble a-t-il renforcé le rôle de l'UCB en tant qu'acteur du développement (valeur ajoutée) ?
1.8. Durabilité des résultats institutionnel et relations	Durabilité institutionnelle : – Quelles sont les mesures et garanties prises afin d'assurer : o La continuation/mise en œuvre des leçons apprises grâce au CUI ? o Une politique de ressources humaines dynamique du personnel académique, administratif ?

	○ Des perspectives de partenariats avec les universités flamandes du CUI ? ○ Le développement du partenariat avec universités/pays et le réseautage dans le pays et la région ? – Comment est garantie la pérennité des capacités des services/directions qui encadrent les fonctions d'éducation, de recherche et de services à la société ? – Quelles mesures sont mises en œuvre pour capitaliser les leçons et expériences apprises ainsi que les innovations et potentialités décelées au cours de la réalisation de ce programme, afin d'en tirer parti lors de programmes futurs dans des domaines similaires ? – En quoi les relations de l'UCB, université privée non subventionnée, avec le Ministère de l'enseignement supérieur sont-elles renforcées et pérennisées ? Durabilité financière : – Quelles garanties pour la pérennisation des activités couvertes par le CUI ? – Quelles stratégies générales au niveau de l'université sont développées pour l'obtention de fonds complémentaires ? – Quelle politique salariale future pour le personnel impliqué dans le CUI ? – Quelles sont les leçons apprises dans la gestion financière du CUI qui permettent de renforcer les capacités financières générales de l'UCB ?
Sources de vérification : - Documents de stratégie de l'UCB - Document de formulation du programme CUI - Documents de stratégies de la RDC : DSCRP, Stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation 2016-25 - Les auto-évaluations - Les rapports annuels du programme CUI et de l'UCB - Les entretiens avec les parties prenantes au niveau institutionnel (administration publique, représentant coopération belge éventuellement sur place, etc.) - Le manuel de gestion du programme CUI - La ligne du temps à établir pour fixer les principales étapes, évènements du programme CUI qui ont jalonné la période de sa réalisation dans son ensemble.	

Questions d'évaluation au niveau de chaque projet

Une même série de questions est formulée pour tous les projets. Ces questions sont à poser en fonction de leur pertinence pour le projet analysé. En effet, certaines questions peuvent ne pas s'appliquer à certains projets, ceux-ci ayant des objectifs, des approches et des finalités différentes. En particulier, compte tenu de la différence entre les projets de recherche et les projets de renforcement institutionnel, certaines questions peuvent s'adresser plutôt à l'un qu'à l'autre de ces projets.

POUR CUI-UCB

QE 1 – Pertinence et synergie ?
Pourquoi cette question ? Le cahier des charges de cette évaluation souligne la nécessité d'évaluer le programme CUI sur base des critères du CAD-OCDE. L'évaluation de ces critères au niveau projet permet de contribuer à l'appréciation de ces critères au niveau du programme. Par ailleurs l'analyse de la synergie est un point d'attention particulier de la coopération belge : stimulation d'une complémentarité entre actions de coopération universitaire, Cadre stratégique commun stimulant la complémentarité des actions de coopération non gouvernementales belge, importance de l'intégration et de la synergie du programme dans les réseaux pour rencontrer l'objectif de développer des centres d'expertise.

Critères de jugement	Questions/point d'attention/indicateurs
1.1. Les objectifs du projet sont cohérents avec les besoins nationaux / locaux, les besoins de l'université, la stratégie VLIR-UOS et les politiques des bailleurs de fonds.	– Comment le projet est-il en phase avec les priorités stratégiques de l'université et de la RDC ? – Le positionnement du projet au sein du département concerné : quels sont les besoins à ce niveau et comment y répondent-ils ? Quelle a été la dynamique dans les départements ? En particulier pour UCB : y-a-t-il eu des liens entre les trois premiers projets ? Quel a été l'effet du P4 sur les autres départements de l'université ? – Les mécanismes d'interaction avec les bénéficiaires du projet, de types différents : acteurs gouvernementaux, institutions, secteur privé, communautés, organisations paysannes, etc. Comment ont-ils pu se développer dans un contexte post-conflit ? – Quelle est la prise en compte par le projet des thèmes transversaux de la coopération belge au développement (genre, environnement et D4D, digitalisation pour le développement) ?
1.2. Des efforts ont été faits pour assurer la complémentarité et la synergie avec d'autres projets / d'autres acteurs (belges).	– Dans quelle mesure le projet recherche une synergie avec d'autres interventions VLIR-UOS dans l'université, dans le pays ou au niveau régional ? – Dans quelle mesure le projet recherche une synergie avec des projets soutenus par d'autres bailleurs de fonds, plus particulièrement les acteurs du développement belges (en référence avec le Cadre stratégique commun RD Congo) ? – Comment le projet a surmonté les contraintes liées au contexte post-conflit pour établir ces synergies ?
1.3. Le projet est cohérent.	– Comment le projet s'inscrit-il dans la Théorie du changement qui sous-tend le programme (si elle existe) ? – Y-a-t-il cohérence entre les résultats attendus du projet, les objectifs spécifiques et l'objectif global ? – Les activités sont-elles pertinentes, adéquates pour atteindre les résultats et objectifs attendus ? – Les indicateurs sont-ils bien choisis pour mesurer les progrès et soutenir l'apprentissage ? – Le design du projet est-il toujours pertinent, compte tenu des changements de contexte : en particulier pour UCB au niveau sécuritaire, dans l'évolution du post conflit, au niveau de l'organisation des départements et facultés de l'institution, en fonction de la pandémie du coronavirus, etc. ?
Sources de vérification : - Rapports annuels 2017-2018-2019-2020 - Rapports des auto-évaluations - Documents du programme et du projet, design et plans annuels - Interviews avec les gestionnaires et coordinateurs du programme, les promoteurs, acteurs et bénéficiaires (questionnaire) du projet - Interviews avec les gestionnaires et autorités de l'université - Interviews avec les parties prenantes externes	

EQ 2 – Dans quelle mesure les objectifs spécifiques du projet ont-ils été atteints (efficacité) ?	
Pourquoi cette question ? Le cahier des charges de cette évaluation souligne la nécessité d'évaluer le programme CUI sur base des critères du CAD-OCDE. Les TdR définissent l 'efficacité comme étant « la mesure selon laquelle les objectifs du programme sont censés être atteints, compte tenu de leur importance relative ». Il est donc important d'analyser dans quelle mesure l'efficacité des projets contribue pour partie à l'efficacité du programme.	
Critères de jugement	**Questions/point d'attention/indicateurs**
2.1. Mesure selon laquelle les objectifs spécifiques du projet en matière de soutien à la recherche, de soutien à la formation et/ou de soutien au	– Progrès des indicateurs développés pour l'objectif spécifique au niveau de ce projet (tels que le nombre de publications dans des revues (inter) nationales à comité de lecture, le nombre de conférences organisées, le nombre de formations ou le nombre de projets sur financement externe attirés).

service à la communauté ont été réalisés.	– En particulier pour les P1, P2 et P3 de UCB : quels sont les effets et résultats atteints non seulement au niveau scientifique mais aussi en termes social, de service à la communauté ? – Quels sont les effets non attendus (non spécifiés par les indicateurs) ? – Quels sont les facteurs contribuant au niveau des réalisations (à la fois positifs et négatifs), par ex. l'influence du contexte Covid et autre ? – Dans quelle mesure, les choix dans la réalisation du projet (tels que spécifiés dans les auto-évaluations) sont-ils suffisamment orientés vers l'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique ? – Dans quelle mesure les ressources humaines sont-elles adéquates pour l'atteinte des résultats de ce projet ?
2.2. Mesure selon laquelle l'atteinte de l'objectif spécifique au niveau du projet contribue à l'atteinte de l'objectif spécifique au niveau du programme CUI.	– Dans quelle mesure les résultats du projet en termes de recherche et/ou de formation améliorent l'efficacité de la recherche (culture de recherche) et la qualité de la formation au niveau de l'ensemble de l'institution ? Comment les centres d'expertises (P2) ou les compétences développées (P1 et P3) contribuent à faire de l'UCB une institution de référence et d'excellence dans la gestion des problèmes occasionnés ou aggravés par la situation de post-conflit ? – Dans quelle mesure, l'existence d'un projet spécifiquement ciblé sur le renforcement des capacités (P4 dans CUI UCB) est la bonne voie pour diffuser les acquis et leçons apprises du projet dans l'ensemble de l'institution ?
2.3. Mesure selon laquelle les objectifs spécifiques du projet en termes d'assimilation, appropriation ont été réalisés.	– Progrès des indicateurs développés pour l'objectif spécifique au niveau de la diffusion des résultats de recherche (pour les projets P1, P2 et P3) : en quoi le projet permet de fournir la population du Sud-Kivu les bases pour développer des secteurs stratégiques de son économie et/ou pour améliorer l'état de santé de la population en période post conflit ? – Quels sont les effets non attendus (non spécifiés par les indicateurs) ? – Quelles sont les plus-values du travail avec les partenaires externes (ONG, organisations paysannes, etc.) dans l'atteinte des objectifs en termes de vulgarisation, assimilation et appropriation des résultats du projet ?
Sources de vérification : - Rapports annuels 2017-2018-2019-2020 - Rapports des auto-évaluations - Documents du programme et du projet, design et plans annuels - Interviews avec les gestionnaires et coordinateurs du programme, les promoteurs, acteurs et bénéficiaires du projet - Interviews avec les gestionnaires et autorités de l'université - Interviews avec les parties prenantes externes (autorités publiques, Organisation de la société civile, secteur privé)	

EQ 3 – Quel est le niveau d'efficience du projet ?	
<u>Pourquoi cette question ?</u> Le cahier des charges de cette évaluation souligne la nécessité d'évaluer le programme CUI sur base des critères du CAD-OCDE. Il s'agit ici de vérifier si les moyens les plus adaptés ont été le mieux utilisés afin d'atteindre les résultats. En effet, l'efficience consiste (i) en la manière dont les intrants sont traités pour la réalisation des résultats attendus de manière opportune et rentable et (ii) en la réalisation des résultats intermédiaires. Dans la mesure où il s'agit ici d'une évaluation finale, l'attention sera portée essentiellement sur le premier aspect. Par ailleurs, les évaluateurs seront particulièrement attentifs au contexte spécifique de l'année 2020 et tiendront compte des retards causés par la pandémie de la COVID-19.	
Critères de jugement	**Questions/point d'attention/indicateurs**
3.1. Un soutien a été apporté pour garantir la qualité des processus de recherche et d'enseignement	– Dans quelle mesure le projet fournit une formation, un soutien, un tutorat et un suivi adéquats aux étudiants (doctorat et maîtrise, y compris un soutien à la gestion des effets du COVID-19 sur leur recherche) ? – Quelles sont les perspectives d'emploi des bénéficiaires du projet ? – Dans quelle mesures les projets transversaux ICT et/ou anglais académique rendent plus efficients les chercheurs et/ou enseignants bénéficiaires du projet en matière de dépôts de dossiers de recherche, de dossiers de financement, de productions scientifiques et pédagogiques ?

	– Dans quelle mesure et de quelle manière (structurelle) ces acquis du projet (en termes de capacités de dépôts de dossiers de financement) sont diffusés au sein de l'institution universitaire dans son ensemble ?
3.2. Relation entre les moyens et les résultats atteints et les objectifs (évaluation qualitative)	– La part des missions du partenaire au Nord, des PHD, des formations, des coûts d'investissement et des coûts opérationnels est-elle raisonnable par rapport à l'atteinte des résultats ? – Quelle est la pertinence de l'expertise mobilisée auprès des universités flamandes et d'autres partenaires externes ? – Dans quelle mesure et comment la gestion des dépenses, des taux de dépassement et des sous-exécutions a-t-elle été assurée ? Quelle a été la part prise respectivement par les acteurs congolais et flamands dans cette gestion ? Quel a été le niveau d'appropriation par les partenaires du sud à ce niveau ? Quel a été la qualité des échanges et communications entre les gestionnaires Sud et Nord pour ce projet ? – Quel niveau de rentabilité a-t-il été recherché dans la conception et la gestion des activités du projet ?
3.3. La gestion de projet est propice à une mise en œuvre efficace et efficiente du projet	– La relation de travail a-t-elle été efficiente au sein de l'équipe projet (directives claires, transparence, flux de communication, rapidité de planification, etc.) ? – L'implication de team leaders du projet a-t-elle été adéquate ? Attention particulière pour les projets 1 et 2 de la CUI UNIKIS : comment a évolué cette implication des team leaders de ces deux projets ? Quelles mesures ont été prises pour améliorer cette implication ? – Dans quelle mesure les équipes de projet ont-elles pu être flexibles dans l'exécution du projet (en tenant compte des besoins émergents, des effets de l'enclavement, des défis du contexte, parmi lesquels la COVID 19) ? – Les facteurs entravant une gestion efficace ont-ils été identifiés en temps opportun et bien gérés ? – Les procédures liées aux aspects logistiques (achats d'équipement, organisation des voyages et déplacements, organisations des activités publiques, etc.) ont-elles été aisément appropriées et appliquées par l'équipe du projet ?
Sources de vérification : - Rapports annuels 2017-2018-2019-2020 - Rapports des auto-évaluations - Documents du programme et du projet, design et plans annuels - Interviews avec les gestionnaires et coordinateurs du programme, les promoteurs, acteurs et bénéficiaires (questionnaire) du projet - Manuel de gestion - Interviews avec les gestionnaires et autorités de l'université - Interviews avec les parties prenantes externes	

EQ 4 – Dans quelle mesure les résultats du projet se poursuivront-ils après l'achèvement du programme CUI (durabilité)?	
<u>Pourquoi cette question :</u> Le cahier des charges de cette évaluation souligne la nécessité d'évaluer le programme CUI sur base des critères du CAD-OCDE. Les TdR définissent la durabilité comme étant « la continuation des avantages après l'achèvement du projet ». Une distinction sera faite entre la durabilité institutionnelle et financière. De toute évidence, les facteurs facilitant ou entravant la durabilité au niveau du projet auront une influence sur la durabilité au niveau du programme. Le phasing out semble avoir été réfléchi depuis des mois, il ne constitue qu'un élément formel de la construction de la durabilité qui découle également des choix pertinents adoptés tout au long de la réalisation du programme.	
Critères de jugement	**Questions/point d'attention/indicateurs**
4.1. Niveau de durabilité académique et institutionnelle	– Quel est le niveau d'engagement (personnel) des parties prenantes au sein des départements / facultés concernés ? – Mesures prises pour la rétention des docteurs et du personnel formés au sein du département, de la faculté, de l'université ? – Quels sont les intérêts communs, en termes de recherche et/ou de pédagogie, pour les universitaires du Nord et du Sud impliqués dans ce projet qui sont identifiés et seront poursuivis ? Avec quels moyens, avec quelle stratégie ?

	– Quelle est l'évolution de la mise en réseau du projet avec d'autres universités congolaises ?
4.2. Niveau de durabilité financière	– Quelles sont les allocations de fonds futures envisageables par les universités flamandes pour la poursuite d'activités de ce projet (par exemple en octroyant des bourses ou en permettant aux universitaires d'aller sur le terrain, etc.) ? – Quelles sont les disponibilités de fonds (internes et externes) pour l'exploitation et l'entretien des infrastructures physiques et des équipements ? – Quelles sont les disponibilités de fonds (internes et externes) pour poursuivre (en tout ou en partie) les activités importantes / pertinentes ? – Quelles sont les capacités de mobilisation de ressources financières additionnelles : capacités individuelles de soumission de projets de recherches et/ou de dossiers de financement auprès de bailleurs externes, capacité du projet à créer des activités génératrices de revenus, capacité organisationnelle structurée (centre de recherche, département de coopération, négociations institutionnelles avec le gouvernement, etc.) ?
Sources de vérification : - Rapports annuels 2017-2018-2019-2020 - Rapports des auto-évaluations - Documents du programme et du projet, design et plans annuels - Interviews avec les gestionnaires et coordinateurs du programme, les promoteurs, acteurs et bénéficiaires (questionnaire) du projet - Interviews avec les gestionnaires et autorités de l'université Interviews avec les parties prenantes externes	

EQ 5 – Quels sont les effets à plus long terme du projet sur les priorités du programme (impact)?	
Pourquoi cette question : Le cahier des charges de cette évaluation souligne la nécessité d'évaluer le programme CUI sur base des critères du CAD-OCDE. Les TdR définissent l'impact comme étant « les effets potentiels positifs et négatifs, primaires et secondaires à long terme produits par le programme, directement ou indirectement, intentionnellement ou non ». Dans la mesure où il s'agit d'une évaluation finale du programme, il est indispensable que l'évaluation examine ce critère de l'impact.	
Critères de jugement	**Questions/point d'attention/indicateurs**
4.1. Effets et impact au niveau du domaine d'intervention du projet	– Dans quelle mesure le projet a-t-il consolidé la position de centre d'excellence de l'UCB dans son domaine de recherche ? – Dans quelle mesure le projet a-t-il suscité des collaborations interuniversitaires nouvelles dans son domaine de spécialisation ? – Quels sont les effets négatifs éventuellement imprévus du projet ? – Quels sont les effets potentiels du projet qui peuvent encore être attendus au-delà de la fin du programme, compte tenu de la durée limitée de l'intervention ?
4.2. Effets et impact au niveau de l'institution dans son ensemble	– Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au rayonnement régional, international de l'UCB ? – Dans quelle mesure le projet a-t-il consolidé de l'UCB comme institution d'enseignement de référence dans la spécialisation traitée par le projet ? – Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé le rôle de l'UCB en tant qu'acteur du développement ?
Sources de vérification : - Rapports annuels 2017-2018-2019-2020 - Rapports des auto-évaluations - Documents du programme et du projet, design et plans annuels - Interviews avec les gestionnaires et coordinateurs du programme, les promoteurs, acteurs et bénéficiaires (qeustionnaire) du projet - Interviews avec les gestionnaires et autorités de l'université Interviews avec les parties prenantes externes	

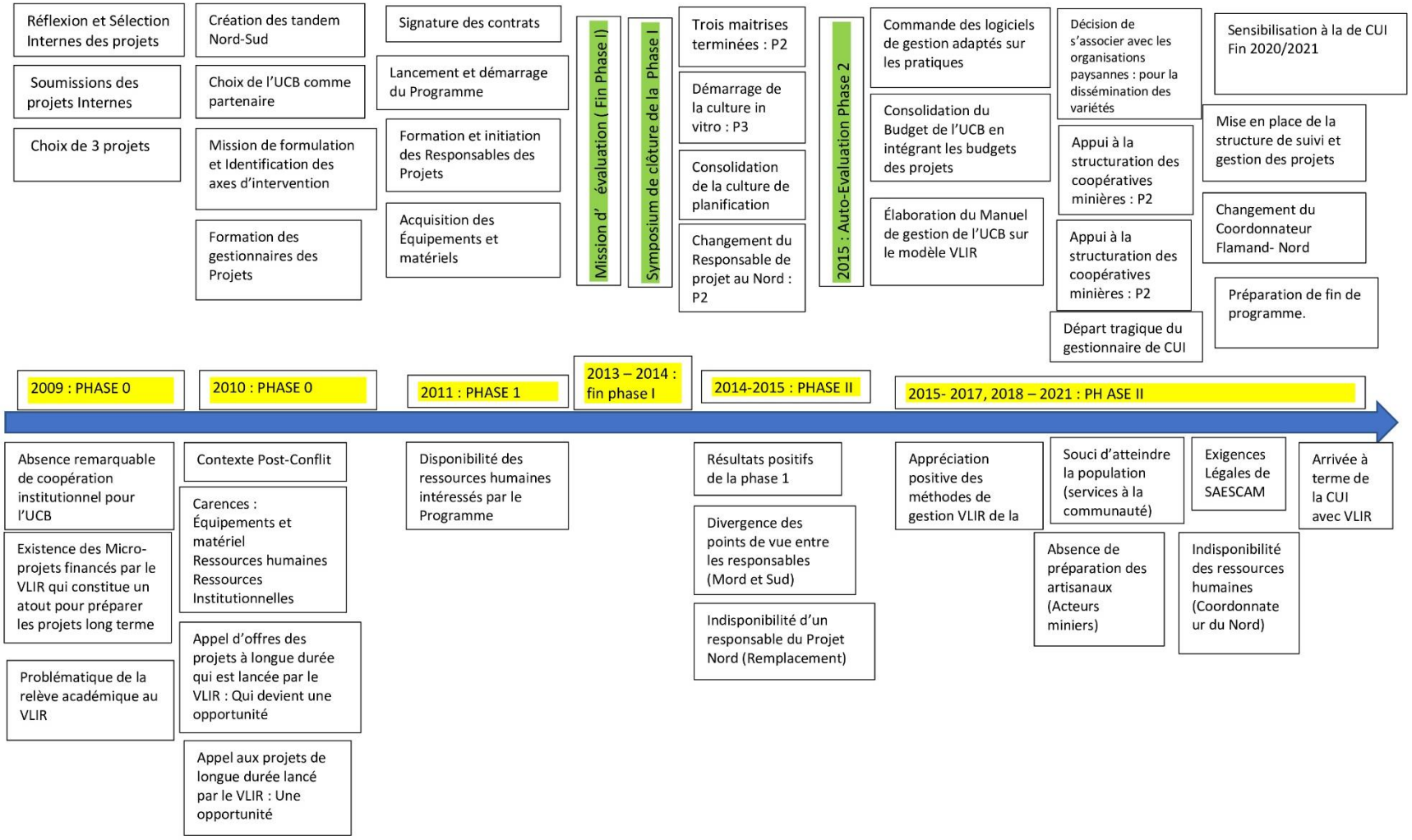
Données clés à rassembler pour chaque projet

	Nombre. PhD étudiants supportés par CUI	Perspectives de finalisation des PhD Phase 3	Nombre d'étudiants en masters supportés par CUI	Nombre de publications effectifs dans les revues internationales phase 3	Nombres de publications dans les revues nationales phase 3
P1	XX en total (H/F) XX dont phase 3 (H/F)		XX en total (H/F) XX dont phase 3 (H/F)		
P2	XX en total (H/F) XX dont phase 3		XX en total (H/F) XX dont phase 3		
P3	XX en total (H/F) XX dont phase 3		XX en total (H/F) XX dont phase 3		
P4	XX en total (H/F) XX dont phase 3		XX en total (H/F) XX dont phase 3		
total					

Département/faculté qui accueille le projet (par projet) : par exemple pour P1	**Department/faculté : ….**
Nombre de personnel académique permanent (recherche/éducation)	Fin phase 1 CUI : Fin phase 3 CUI :
Nombre PhD au total (non seulement CUI)	Fin phase 1 CUI : …. Dont …. Supporté par CUI Fin phase 3 CUI : …. Dont …. Supporté par CUI
Laboratoires installés : …….	Fin phase 1 CUI : …. Dont …. Supporté par CUI Fin phase 3 CUI : …. Dont …. Supporté par CUI
Equipements installés : ……	Fin phase 1 CUI : …. Dont …. Supporté par CUI Fin phase 3 CUI : …. Dont …. Supporté par CUI
Autre indicateur éventuel : ……	

5.3. Annexe 3 : Ligne du temps

LIGNE DU TEMPS



5.4. Annexe 4 : Programme de la mission et liste des personnes interviewées

Briefing de démarrage le 19 février : liste des participants.

Nom et fonction	Projet	Date
Peter De Lannoy, head of programmes	VLIR-UOS	19 février 2021
Kathleen Wuytack, programme manager	VLIR-UOS	19 février 2021
Lisa Popelier,	VLIR-UOS	19 février 2021
Wenceslas Busane, coordinateur Sud	Programme CUI	19 février 2021
Jean-claude Lukuli Petemoya, gestionnaire Sud	Programme CUI	19 février 2021
Benoit Nemery de Bellevaux, coordinateur Nord	Programme CUI	19 février 2021

Interview introductive des coordinateurs

Nom et fonction	Projet	Date
Wenceslas Busane, coordinateur Sud	Programme CUI	4 mars 2021
Benoit Nemery de Bellevaux, coordinateur Nord	Programme CUI	4 mars 2021

Collecte des données par vidéoconférence auprès des partenaires du nord

Nom et fonction	Projet	Date
Joris Delanghe, chef d'équipe Nord	P3	29 mars 2021
Roel Merckx, chef d'équipe Nord	P1	31 mars 2021
Interview groupée :		
Benoît Nemery de Bellevaux, coordinateur Nord du programme	Programme CUI	8 avril 2021
Martine Dekoninck, gestionnaire Nord du programme	Programme CUI	8 avril 2021
Ann Hasendonck, gestionnaire Nord du programme	Programme CUI	8 avril 2021
Sara Geenen, cheffe d'équipe Nord	P2	8 avril 2021
Interview groupée :		
Dries van Betten, Conseiller	Ambabel Kinshasa	4 mai 2021
Eddy Nierynck, Conseiller	DGD – Dgeo4	4 mai 2021

Détail de la mission de terrain

Dates avril 2021	Programme de la mission de terrain : interviews et visite de site
13 avril	1. Arrivée à Bukavu de Gilbert Hatungumukama et préparation du programme
14 avril	2. Révision du Programme avec le gestionnaire du Programme (Jean Claude Lukuli) 3. Arrivée à Bukavu de Anicet Mayira 4. Entretiens individuels avec le coordinateur et le gestionnaire CUI 5. Entretien individuel au niveau institutionnel (le Recteur de l'UCB)
15 avril	6. Atelier de démarrage avec l'Equipe du Programme : Gestionnaire, Coordonnateurs, les Responsables locaux des projets : Cisesa Arsène : Communication à l'UCB, assistant d'Emmanuel (P4) Jean Claude Lukuli : Gestionnaire du projet et Administrateur général de l'Université ; Guy Muringanya : Représentant du Responsable local du P3 ; Janvier Bashaganuke, prof. Agronomie, membres et responsable de la mise en œuvre du P1 ; Paul Raubin Namengabe, Professeur à la Fac de droit, P2, Responsable du CEGEMI
	7. Travail en parallèle (Anicet Mayira) au niveau du Projet 1 : rencontres et entretiens avec : Prof Janvier Bashagaluke, Doctorants : Damas Birindwa, Jennifer, Prof Wivine, Prof Landrie, Prof. Herikazi, les représentants des associations bénéficiaires
	8. Travail en parallèle (Gilbert Hatungumukama) au niveau du Projet 2 : rencontres et entretiens avec : Prof Paul Robin Namegabe; Doctorants: Prof Bossisi, Prof Katoto, etc.;Doctorants Bénéficiaires des bourses: Prof. Kilosho Buraye Janvier, Prof. Paterne Murhula Batumike
16 avril	9. Travail en parallèle (Gilbert Hatungumukama) au niveau du Projet 3 : rencontres et entretiens avec : Prof Dr. Ghislain, Doctorants: Dr. Yvette Lufungulo, Dr. Guy Mulinganya (Médecin directeur de l'Hopital Provincial), Prof Justin Cikomola (Doyen de la Faculté de Médécine), Dr Sadiki Antoine, etc. Autres Acteurs
	10. Travail en parallèle (Anicet Mayira) au niveau du Projet 4 : rencontres et entretiens avec : Prof. Wanseslas Busani, Monsieur Emmanuel Bigosi, Florant Kamalebo (Chragé de l'Ecole des Langues), les IT, IT-Mwami, Olivier Byavulwa, etc.
	11. Projet 1 (13h-15h), Projet 4 (15h-17h) : Complément d'entretien sous forme de restitution interne par projet et rencontre des bénéficiaires complémentaires (Anicet Mayira)
	12. Projet 2 (13h-15h) : Entretien avec les représentants des associations et acteurs miniers associés à ce projet : Innocent CIGOHO, Chargé des projets de développement de la COMIDEA ; Wasomutiki Jean Pierre, Chargé d'exploitation de la coopérative COMALU ; Discussion avec le Prof Paul Robin Namegabe sur les modalités de rencontre avec les autres acteurs (Gilbert Hatungumukama)
17 avril	13. Projet 1 : Visites des activités et entretiens avec des membres bénéficiaires de l'Association ADEA (Association pour le Développement de l'Agriculture et l'Elevage) (Prof Janvier Bashagaluke) Activités visitées : Dépôt de maïs, Champs d'associations maïs-haricots nain, Culture de patates douces l'appui d'INERA partenaire

	commun avec l'UCB, Culture de la pomme de terre avec le CIP (centre international de la pomme de terre), Champ de multiplication de boutures de manioc de la variété Sawa/sawa Visites du Laboratoire de Phytopathologie et de Culture in Vitro (Ir. Yves Makera) Visite du Laboratoire de l'analyse des sols et de l'eau (Ir. Bienvenue Rukiranuka) (Anicet Mayira) 14. Projet 4 : Visites des équipements fournis par le Projet 4 dans l'appui institutionnel (Monsieur Emmanuel Bigosi) (Anicet Mayira) 15. Projet 2 : Entretien avec les représentants des coopératives minières et acteurs : 1. Mazambi Wimene Khugusi, Représentant du COMIAMU-COPCEA ; 2. John Shabani KEIKA, Chef du sous bureau de Bukavu, SAEMAPE, territoire Chabunda (Gilbert Hatungumukama) 16. Projet 3 : Visite du laboratoire et de l'hôpital Provincial (Prof Dr. Ghislain) ; Visite de laboratoires et entretiens avec les techniciens de laboratoire (Ephraim Kikanda, Yvette Lufungulo) (Gilbert Hatungumukama)
18 avril	17. Rédaction et préparation des rapports de restitution
19 avril	18. Interviews, entretiens complémentaires au niveau du programme, analyse initiale
	19. Réunion de restitution à chaud avec l'équipe Sud
20 avril	20. Retour des consultants

5.5. Annexe 5 : Liste des documents du programme consultés

- Annual Report VLIR-UOS 2019
- Evaluation VLIR-UOS programme en RDC, ACE Europe, juillet 2013
- Evolution des indicateurs du Programme CUI-UCB : 2017, 2018, 2019, 2020
- IUC Partner Programme (PP) 2017-2021 Programme CUI-UCB, août 2016 : cadre logique, budget, indicateurs, et annexes présentant la formulation des différents projets (risques, budget, mobilité)
- Proposition du programme de Phasing out du CUI-UCB
- Rapports annuels et financiers du Programme CUI-UCB et des projets qui le composent : 2017, 2018, 2019, 2020
- Rapports d'auto-évaluation des chefs d'équipe Sud des quatre projets du programme CUI-UCB
- Rapports d'auto-évaluation des coordinateurs Nord et Sud du Programme CUI-UCB

VLIR-UOS supports partnerships
between universities and university colleges
in Flanders and the South
looking for innovative responses
to global and local challenges

VLIR-UOS
Julien Dillensplein 1, box 1A
1060 Brussels
Belgium
Tel. +32 (0)2 289 05 50
info@vliruos.be

Publisher: Kristien Verbrugghen, VLIR-UOS, Julien Dillensplein 1, box 1A, 1060 Brussels, Belgium
D/2021/10.960/6

RECYCLED
Papier gemaakt van gerecycled materiaal
FSC® C008551

THE BELGIAN DEVELOPMENT COOPERATION .be