Evaluation finale du Programme de Coopération Universitaire Institutionnelle – CUI à l'UNIKIS - Université de Kisangani, RDC
Rapport final

vliruos
SHARING MINDS, CHANGING LIVES

Juin 2021

Pierre Grega (DRIS, Belgique), Anicet Mayira (GAAD, Kinshasa, RDC) et Prof. Jean Pierre Mpiana Tshitenge (Unikin, Kinshasa, RDC)

Table des matières

ACRONYMES 5

PREFACE 7

RESUME EXECUTIF 8

1. Introduction 14

1.1. Considérations générales 14

1.1.1. En quoi consiste un programme CUI ? 14

1.1.2. Le programme de CUI à l'UNIKIS 15

1.1.3. Termes de référence de l'évaluation 18

1.2. Contexte 19

1.3. Méthodologie et processus d'évaluation 22

1.4. Structure du rapport d'évaluation 26

2. Constats généraux de l'évaluation 27

2.1. Effet des projets sur UNIKIS en tant qu'institution 27

2.1.1. Pertinence dans le contexte de la RDC 27

2.1.2. Synergie avec les autres programmes/projets 28

2.1.3. La synergie entre les différents projets du programme 29

2.1.4. Gestion du CUI dans son ensemble 29

2.1.5. Les résultats au niveau institutionnel 30

2.1.6. Effets du programme au regard des indicateurs prédéfinis 31

2.1.7. Impact institutionnel plus général 32

2.1.8. Durabilité des résultats institutionnels 33

2.2. Pertinence et synergie 33

2.3. Efficacité 38

2.4. Efficience 42

2.5. Durabilité 45

2.6. Indice d'impact 47

3. Evaluations par projet 49

3.1. Projet 1 - Contribution de l'agriculture durable à la sécurité alimentaire dans le bassin nord–est du Congo 49

3.1.1. Introduction 49

3.1.2. Constats et conclusions de l'évaluation pour le projet 1 51

3.2. Projet 2 - Contribution de la biodiversité à la formation et à la sécurité alimentaire dans le bassin nord-est de la RDC 60

3.2.1. Introduction 60

3.2.2. Constats et conclusions de l'évaluation pour le projet 2 61

3.3. Projet 3 - Renforcement des capacités institutionnelles de l'UNIKIS 69

3.3.1. Introduction 69

3.3.2. Constats et conclusions de l'évaluation pour le projet 3 70

4. Conclusions et recommandations 79

4.1. Leçons apprises de l'effet des projets sur l'institution UNIKIS 79

4.2. Conclusions par rapport aux critères d'évaluation 80

4.2.1. Pertinence et synergie 80

4.2.2. Efficacité 81

4.2.3. Efficience 82

4.2.4. Durabilité 83

4.2.5. Indice d'impact 83

5. ANNEXES 86

5.1. Annexe 1 : Termes de référence - disponibles sur demande auprès du VLIR-UOS 86

5.2. Annexe 2 : Cadre d'évaluation 87

***Questions d'évaluation au niveau programme** 88*

***Questions d'évaluation au niveau de chaque projet** 90*

5.3. Annexe 3 : Programme de la mission et liste des personnes interviewées 96

5.4. Annexe 4 : Liste des documents du programme consultés 99

Tableau 1 : Composition du programme CUI – UNIKIS page 16

Tableau 2 : Aperçu des autres interventions VLIR-UOS et coopération universitaire belge en cours à l'UNIKIS page 17

Tableau 3 : Dépenses publiques en matière d'enseignement supérieur page 21

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 23

Tableau 5 : Aperçu des scores d'évaluation du programme global : effet des projets sur l'institution UNIKIS page 27

Tableau 6 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère de pertinence page 34

Tableau 7 : Aperçu des principaux gains pour chacun des projets *page 35*

Tableau 8 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère d'efficacité *page 38*

Tableau 9 : Contribution au renforcement des capacités scientifiques et académique *page 40*

Tableau 10 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère d'efficience *page 43*

Tableau 11 : Aperçu du taux d'exécution budgétaire du programme et des projets *page 43*

Tableau 12 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère de durabilité *page 45*

Tableau 13 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère d'indice d'impact *page 47*

Tableau 14 : Synthèse des recommandations de l'évaluation du programme CUI UNIKIS *page 84*

Schéma 1 -Théorie du changement des programmes CUI *page 15*

ACRONYMES

ACC	Analyse contextuelle commune
Ambabel	Ambassade de Belgique
ARES	Académie de recherche et d'enseignement supérieur
AUF	Agence universitaire de la Francophonie
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement
CIAT	Centre international d'agriculture tropicale
CIFOR	Centre for International Forestry Research
CSB	Centre de surveillance de la biodiversité
CSC	Cadre stratégique commun
CUI	Coopération universitaire institutionnelle
DGD	Direction générale de la coopération au développement et action humanitaire
DSCRP	Document de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté
FGRNR	Faculté de gestion des ressources naturelles renouvelables (UNIKIS)
FS	Faculté des sciences (UNIKIS)
ICCN	Institut congolais pour la conservation de la nature
IFA	Institut facultaire des sciences agronomique
IITA	Institut international d'agriculture tropicale
INERA	Institut national d'études et de recherches agronomiques
IRSNB	Institut royal des sciences naturelles de Belgique
ISABU	Institut des sciences agronomiques du Burundi
ISEA	Institut supérieur d'études agronomiques
KUL	Katholieke Universiteit van Leuven
MLC	Mouvement de libération du Congo
MOUNAF	Mobilité universitaire en Afrique
MRAC	Musée Royal d'Afrique centrale
MSc	Master of Science
NARO	National Agricultural Research Organisation (Ouganda)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
P	Projet
PAP	Plan d'action prioritaire
PhD	Diplôme de doctorat
PIC	Programme indicatif de coopération
PNSD	Plan national stratégique de développement
RCD	Rassemblement congolais pour la démocratie
TdC	Théorie du changement
TdR	Termes de référence
TIC	Technologie de l'information et de la communication

UA	Université d'Antwerpen
UB	Université du Burundi
UCL	Université catholique de Louvain (Louvain-la-Neuve)
UG	Université de Gent
UH	Université de Hasselt
ULG	Université de Liège
UNIKIN	Université de Kinshasa
UNIKIS	Université de Kisangani
UNILU	Université de Lubumbashi
UOS	Universitaire ontwikkelingssamenwerking
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad
VVOB	Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking en Technische Bijstand

PREFACE

L'évaluation du programme CUI UNIKIS 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. Jean Pierre Mpiana Tshitenge (Unikin, Kinshasa, RDC), Juin 2021.

RESUME EXECUTIF

Le programme de coopération universitaire institutionnelle (CUI) avec l'UNIKIS 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 quatre universités flamandes (Universiteit Hasselt, KULeuven, Universiteit Gent et Universiteit Antwerpen) auxquelles se sont associés trois institutions scientifiques fédérales (IRSNB, Jardins botaniques de Meise et MRAC) avec l'UNIKIS et en particulier ses facultés de la gestion des ressources naturelles renouvelables (FGRNR) et des sciences (FS).

Le programme CUI vise la création de deux centres d'expertises en agriculture durable et biodiversité. Il se compose de 3 projets : agriculture durable, biodiversité, renforcement des capacités institutionnelles. Ces trois projets doivent contribuer à l'atteinte deux objectifs généraux plus larges :

- le désenclavement de l'Université de Kisangani ;
- la relève académique.

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 1/3 du montant total respectivement aux projets P1 et P2, 13% au projet P3 et le solde (21%) était à consacrer au fonctionnement de la cellule de gestion du programme.

Le déroulement du programme CUI UNIKIS 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.

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 du site des deux consultants locaux du 7 au 12 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 trois projets exécutés dans le cadre du programme CUI à l'UNIKIS 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, (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, (v) le repositionnement 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 répondent à la fois aux recommandations du Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCRP) concernant l'appui à l'agriculture, l'élevage et la recherche agronomique en tant qu'actions prioritaires du gouvernement de la RDC ainsi qu'aux besoins exprimés par l'UNIKIS dans son plan stratégique concernant le vieillissement du personnel enseignant, la vétusté des matériels et des équipements des laboratoires, l'enclavement numérique et linguistique. Le programme a permis de stimuler différentes synergies, principalement à l'intérieur de chacun des projets mais avec, dans plusieurs cas, des occasions d'aller plus loin qui n'ont pas suffisamment été exploitées.

Au niveau de l'**efficacité**, par la réalisation des projets P1 et P2, le programme CUI a sensiblement amélioré la qualité scientifique de l'université, très certainement dans les deux facultés dans lesquelles ces projets ont été réalisés et indirectement dans l'ensemble de l'institution, notamment via le projet P3. En termes d'enseignement, les projets ont ainsi concouru au rajeunissement du personnel académique par la formation des jeunes docteurs, au renforcement des capacités pédagogiques à travers des séminaires sur les méthodes de transmission et d'évaluation centrées sur l'apprenant, etc. Durant la phase 3, plusieurs facteurs ont handicapé la réalisation complète des activités prévues : la surcharge des occupations professionnelles des membres impliqués dans les projets, l'insécurité dans la région due à la présence des groupes armées dans les différents sites où devaient se dérouler les campagnes de vulgarisation, la survenance de l'épidémie d'Ebola et de la pandémie du coronavirus.

En ce qui concerne l'**efficience**, l'évaluation a pu déceler que, du fait de leur complémentarité et par leur mise en œuvre, les trois projets du programme contribuent de manière inégale (entre facultés) mais effective aux trois missions de l'université. Le rapport prix-qualité a permis de réaliser un nombre signi-

ficatif de résultats. Malgré les difficultés liées au contexte, le taux d'exécution du programme est globalement très appréciable, dépassant 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 le recours à la cellule de gestion et au gestionnaire du programme par l'UNIKIS pour le pilotage d'autres projets et organes, sur base de l'expérience ici réussie.

Au niveau de la **durabilité**, les résultats des projets ont aménagé les conditions de pérennisation institutionnelle des acquis du programme : personnels académique, scientifique et administratif formés ; équipements et matériels acquis ; thématiques traitées par les projets P1 et P2 essentielles pour la RDC et enjeux mondiaux présents et futurs ; collaborations internationales renforcées. Par contre, les perspectives de la durabilité financière paraissent relativement incertaine du fait de la quasi-absence des financements publics en faveur des universités, de la faible rentabilité des activités d'autofinancement (culture des champignons, élevage des poissons, minoterie), du dispositif de captation des ressources de la coopération envisagé en termes des projets à mettre en place dont le financement par les bailleurs est aléatoire et du peu d'attention accordée au secteur économique et associatif local.

Des **indices d'impact** du programme ont été décelés dans les domaines d'intervention des projets où les résultats obtenus ont concouru au développement d'une expertise locale et à la connaissance approfondie en matière de sécurité alimentaire et de biodiversité. Au niveau de l'institution dans son ensemble, les effets sont également bien identifiables : la relève académique a très nettement été stimulée en particulier dans les facultés de sciences et de gestion des ressources naturelles renouvelable, mais en partie aussi dans d'autres facultés, notamment avec l'appui via le P3 à la réalisation de thèses de doctorat locales. Le désenclavement de l'institution est certainement un processus qui a été enclenché et soutenu de manière significative par le programme : renforcement de la capacité des chercheurs à mener des analyses plus approfondies et à mieux publier et diffuser leurs résultats, induisant un désenclavement scientifique qui est clairement identifiable. Même si l'impact est particulièrement identifiable dans les deux facultés qui ont accueilli les deux premiers projets, le 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.

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. L'évaluation a mis en évidence un certain déséquilibre entre les projets ciblés de recherche dans les facultés spécifiques et le projet plus transversal d'appui institutionnel : déséquilibre financier, hésitation au moment de la formulation, évolution progressive dans les objectifs du projet transversal.

3. L'importance de l'insertion des chercheurs et enseignants dans des réseaux internationaux pour garantir un renforcement qui s'autonomise progressivement et qui devient un facteur important de la durabilité institutionnelle et financière du programme.
4. La dimension du « service à la société » reste difficile à mettre en œuvre, notamment du fait de résultats qui sont souvent mitigés en termes de vulgarisation car cela nécessite de s'appuyer sur des réseaux d'acteurs solides et fiables.
5. La souplesse d'application du cadre de financement, la rigueur des gestionnaires ont permis de faire en sorte que le programme atteigne une grande partie de ses résultats attendus, dans un contexte congolais, politique, économique et social particulièrement complexe et instable.
6. La longue expérience de partenariat entre certains professeurs flamands et leurs collègues de l'UNIKIS, la connaissance précise du milieu et du domaine de recherche aussi bien des professeurs congolais que flamands, ce sont des éléments essentiels qui ont renforcé la pertinence du programme qui a été formulé.
7. La pertinence du renforcement institutionnel sur l'institution dans son ensemble ne découle pas automatiquement des choix et priorités spécifiques des projets.
8. La synergie entre les projets du programme CUI-UNIKIS a été, en partie, recherchée a posteriori. Le but de cette synergie n'est pas clairement identifié et défini au départ. Ses effets positifs ont été peu mesurés.
9. Le bon niveau d'efficacité du programme CUI-UNIKIS découle en grande partie de la combinaison pertinente d'une approche ciblée sur quelques projets précis soutenue par une approche transversale d'appui.
10. Les retombées de la recherche du programme CUI-UNIKIS sur la qualité de l'enseignement sont effective mais souvent indirectes, avec une intensité qui varie d'un cas à l'autre.
11. Le transfert des résultats de recherche vers les communautés est mitigé et difficile. Il ne dépend que partiellement de l'institution universitaire elle-même et nécessite la collaboration ou le partenariat d'acteurs souvent publics qui disposent généralement de moyens limités.
12. Le professionnalisme et le dynamisme des gestionnaires du programme, l'implication forte du gestionnaire Nord dans le suivi administratif et financier du programme, en particulier durant les premières phases de sa réalisation, sont des facteurs explicatifs de la bonne efficience générale du programme CUI UNIKIS.
13. La souplesse budgétaire du programme CUI est particulièrement pertinente 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.
14. Le programme CUI UNIKIS a permis la mise en place de pratiques de gestions nouvelles : développement d'activités génératrices de revenu ; affectation plus systématique des recettes générées à la couverture des besoins collectifs d'entretien, de maintenance et/ou de renouvellement des équipements et intrants.
15. Les acquis plus institutionnels découlant de la réalisation du programme CUI UNIKIS sont de nature à soutenir la capacité de l'institution à poursuivre son renforcement institutionnel.

16. La durabilité financière reste un enjeu central et risqué pour le programme CUI UNIKIS, elle exige une diversification des approches et des mesures à prendre.
17. Les résultats du programme CUI UNIKIS 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.
18. L'impact du programme sur les communautés locales a été plus mitigé du fait à la fois d'une stratégie de vulgarisation principalement envisagée au cours de la dernière phase du programme mais également du fait de la faiblesse des acteurs partenaires potentiels.

Sur base de ces différentes conclusions, l'évaluation a formulé **les recommandations suivantes** :

Synthèse des recommandations en fonction de		**Destinées à**
l'effet des projets sur l'institution	1. Inclure dans les critères de sélection des prochains programmes CUI des indicateurs permettant de mesurer le degré de connaissance et de coopération des partenaires flamands et locaux préalablement à l'introduction d'une proposition de programme CUI.	VLIR-UOS
	2. Garantir, dans l'élaboration des programmes CUI, des moyens et activités suffisants qui puisse garantir un effet transversal/institutionnel à la mesure des objectifs spécifiques des CUI qui visent à renforcer l'institution universitaire dans son ensemble.	VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord
	3. Favoriser la multiplication des opportunités de relais internationaux en stimulant la variété des missions Nord-Sud qui ne peuvent se limiter aux missions RDC-Belgique/Flandre et en stimulant les relations durables entre institutions du Sud.	VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord
	4. Intégrer plus clairement dans la formulation des programmes un volet service à la société bien défini en termes d'objectifs dès la formulation, avec des activités dès les premières phases du programme, notamment pour identifier les acteurs partenaires les plus pertinents et les associer dès que possible à la mise en œuvre d'aspects particuliers du programme afin de stimuler leur appropriation.	VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord
	Dans le cadre de la phase de Phasing out, développer des partenariats avec le secteur économique et associatif local pour mobiliser les ressources indispensables à son fonctionnement et pour renforcer son rôle d'acteur du développement dans son milieu d'implantation.	UNIKIS
	5. Prévoir des modalités spécifiques d'assouplissement dans la mise en œuvre des programmes à réaliser dans des contextes particulièrement difficiles.	VLIR-UOS
la pertinence	6. Inclure dans les critères de sélection des prochains programmes CUI des indicateurs permettant de mesurer le degré de connaissance et de coopération des partenaires flamands et locaux préalablement à l'introduction d'une proposition de programme CUI.	VLIR-UOS
	7. Renforcer une implication plus institutionnelle de l'autorité universitaire dans la phase de formulation des programmes CUI.	Universités partenaires Sud
	8. Bien prendre en compte le critère de synergie dans la formulation des programmes, d'en définir des indicateurs mesurables, en fixer les objectifs et prévoir des activités bien déterminées qui incitent à développer ces synergies et des formes d'interdisciplinarité.	VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord
l'efficacité	9. Lors de la formulation de futurs programmes CUI, 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 les effets d'une approche sur l'autre et réciproquement.	VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord
	10. Être attentif à inscrire les retombées de la recherche sur la qualité de l'enseignement comme résultats attendus précis du programme et de	Universités partenaires Sud et Nord

	déterminer des indicateurs adéquats qui permettent de mesurer précisément le niveau de ces retombées. 11. Identifier, dès le démarrage du programme, des acteurs partenaires pour ce volet de la dissémination des résultats (vulgarisation), prévoir des activités régulières qui permettent à ces acteurs de s'impliquer et de s'approprier progressivement les résultats. Dans le prolongement du programme CUI évalué, 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.	Universités partenaires Sud UNIKIS
l'efficience	12. Prévoir, dans le budget de la cellule de gestion des moyens spécifiquement dédiés à des activités de transfert de compétences entre gestionnaires Nord et Sud dans les premières phases du programme et des indicateurs spécifiques qui permettent de mesurer le niveau de ce transfert, afin de renforcer le niveau d'appropriation par les partenaires locaux des modalités de gestion des programmes. 13. Maintenir la garantie d'une 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. 14. Maintenir et généraliser la pratique d'une plus grande orthodoxie dans la gestion axée sur les résultats des activités génératrices de revenus et de l'affectation des recettes aux besoins collectifs de l'université en termes de maintenance des outils et de fonctionnement des activités.	VLIR-UOS VLIR-UOS UNIKIS
la durabilité	15. Mettre en place des indices de progrès dans l'amélioration de la production et de la gestion des documents administratifs par les services centraux ; d'élargir et de développer l'implémentation des méthodes pédagogiques centrées sur l'apprenant, les évaluations transparentes et les innovations pédagogiques afin de prolonger son renforcement institutionnel. 16. 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, nouer des partenariats locaux en vue de mobiliser les ressources indispensables à la pérennisation des acquis du programme et stimuler la coordination et le conseil académique de la recherche qui ont été mis en place afin de consolider durablement ses capacités de recherche de financements auprès de bailleurs externes.	UNIKIS UNIKIS
l'ndice d'impact	17. Valoriser plus encore les acquis du programme en interne (diffusion dans les autres facultés) et en externe (par des canaux de communications variés : site de l'université, communication lors de conférences internationales, mise en évidence institutionnelle) afin de consolider ce renforcement de notoriété. 18. Mieux définir au moment de la formulation les impacts attendus sur la communauté locale, définir des indicateurs précis permettant de mesurer le niveau de ces impacts et prévoir des activités permettant d'atteindre des résultats à ce niveau dès les premières phases du programme, même si elles sont à envisager de manière progressive.	UNIKIS VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord

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 UNIKIS 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 recherche 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.

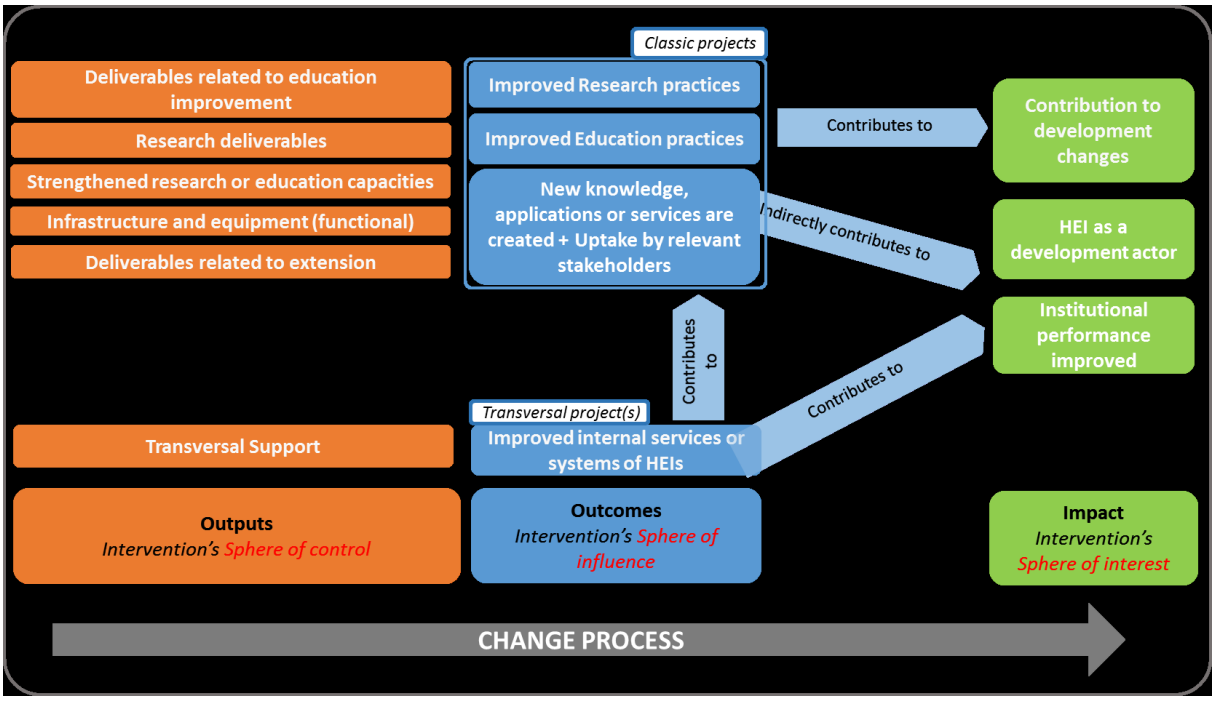

Schéma 1 -Théorie du changement des programmes CUI

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'UNIKIS

Description du programme CUI avec UNIKIS

Le programme de coopération universitaire institutionnelle avec l'UNIKIS 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 quatre universités flamandes (Hasselt, Leuven, Gent et Antwerpen) auxquelles se sont associés trois institutions scientifiques fédérales (IRSNB, Jardins botaniques de Meise et MRAC) avec l'UNIKIS et en particulier ses facultés de la gestion des ressources naturelles renouvelables et des sciences.

Le programme CUI vise la création de deux centres d'expertises en agriculture durable et biodiversité. Il se compose de 3 projets : agriculture durable, biodiversité, renforcement des capacités institutionnelles. A ces trois projets s'ajoute la cellule de gestion, qui prend en charge le suivi administratif et financier des projets. Ces trois projets doivent contribuer à l'atteinte de deux objectifs généraux plus larges :

- **le désenclavement de l'Université de Kisangani** : grâce à la création de ces centres d'expertise en agriculture durable et biodiversité d'une part, et grâce au renforcement institutionnel d'autre part. Cette université, située au cœur de la forêt équatoriale, présente une position géographique spécifique qui lui donne des avantages comparatifs sérieux vu son milieu particulièrement riche et varié qui est une source de recherche pour développer, notamment, les connaissances en termes de biodiversité ;
- **la relève académique** : grâce aux recherches, aux formations du personnel en général et de doctorants en particulier, à l'appui en matériel et en développement de laboratoire. Le programme vise ainsi à pallier l'insuffisance et le vieillissement du personnel académique de l'UNIKIS, faiblesses relevées dans le plan stratégique de l'université.

Les projets sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Faculté UNIKIS	Universités flamandes	Autres départements concernés	Projet	Budget initial phase 3
Ressources naturelles renouvelables	UGent KULeuven MRAC		**P1 : Contribution de l'agriculture durable à la sécurité alimentaire dans le bassin Nord-Est de la RDC** Les recherches développées dans le cadre de ce projet visent à améliorer les processus de culture des agriculteurs afin d'augmenter la production vivrière (bananier plantain, manioc, riz) en améliorant la fertilité des sols (pédologie y compris les mycorhizes) et en réduisant l'impact des maladies et ravageurs.	428.998 €

[1] Année 0 = 2009.

Sciences	IRSNB U Antwerpen Jardin de Meise	UNIKIN	**P2 : Contribution de la biodiversité à la Formation et sécurité alimentaire dans le bassin nord-est du Congo** Les recherches de ce projet visent à consolider des filières de production de champignons et en pisciculture.	428.998 €
Transversal	U Hasselt	IFA	**P3 : Renforcement des capacités institutionnelles de l'UNIKIS** Ce projet vise au renforcement de capacités des enseignants et personnel de l'UNIKIS par la formation en informatique et en anglais scientifique principalement.	168.880 €
Général	U Hasselt		**Unité gestion du programme**	273.124 €

Tableau 1 : Composition du programme CUI - UNIKIS

Le programme s'appuie sur une collaboration de longue date entre les universités flamandes et les facultés de la gestion des ressources naturelles renouvelables (FGRNR) et des sciences (FS) de l'UNIKIS. Au moment de sa programmation initiale, le CUI envisageait de développer trois projets essentiellement concentrés dans ces deux facultés, le P1 actuel avec la FGRNR et deux projets distincts en matière de biodiversité avec la FS, l'un en botanique et l'autre en zoologie. A la demande du VLIR-UOS, les deux projets de contribution à la biodiversité ont été regroupés en un seul et un projet plus transversal de renforcement des capacités institutionnelles (P3) a été ajouté pour constituer le programme CUI UNIKIS tel qu'il a été finalement mis en œuvre.

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 1/3 du montant total respectivement aux projets P1 et P2, 13% au projet P3 et le solde (21%) 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 coopération universitaire connexes ont été développées :

Titre du projet	Année	Faculté UNIKIS concernée	Partenaire académique belge
Anglais Académique – Phase 4 : Qualité, Extension, Durabilité	2017-20	Transversal	VLIR-UOS
Assurance qualité aux universités partenaires de la RDC	2017-20	Transversal	VLIR-UOS
Restauration forestière agro-sylvo-pastorale et sécurité alimentaire (hinterland de Kindu et Kisangani)	2018-20	Ressources naturelles	UG
Ecologie politique de la gestion des ressources forestières : le chaînon manquant	2019-21	Ressources naturelles	UA
Efficacité des écoles secondaires des Provinces de la Tshopo et de l'Ituri en RDC	2019-20	Psychologie et Sc. éducation	KUL
Renforcement des capacités académiques, riposte aux épidémies de Monkeypox en RDC	2017-18	Sciences	UA
Improved prevention and treatment of non-Typhoidal Salmonella disease in Africa trough understanding the role of human carriers	2018-19	Département Pédiatrie	KUL
Contribution à l'amélioration de l'efficacité des écoles primaires et secondaires de la Province Orientale en RDC	2018-19	Psychologie et Sc. éducation	KUL
PRD DREPAKIS	2018-20	Médecine et pharmacie	ULG

PRODEC	2019-21	IRSA et FSSAP	MRAC

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

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 sur 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'évaluateur 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 devait 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 définition des questions d'évaluation.

1.2. Contexte

Contexte général[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 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 UNIKIS 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 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 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 précisés 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 état	4 940 797	7 084 194	6 869 694

Tableau 3 : Dépenses publiques en matière d'enseignement supérieur. Source ministère 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 (hormis 2019 : 10%) ont été pratiquement inexistants.

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 : les infrastructures rurales (routes rurales et bacs), l'agriculture, et 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 UNIKIS, au travers de ses projets P1 et P2 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 UNIKIS s'inscrivait certainement dans deux d'entre elles au moins : « Garantir une préservation et gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles » et « 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 de Kisangani - UNIKIS

En 1963, à l'initiative des missionnaires protestants, est créée une université à Kisangani qui s'appellera successivement : Université libre du Congo (1963 -1971), Université nationale du Zaïre / Campus de Kisangani (1971-1981) et finalement Université de Kisangani – UNIKIS tel que fixé par l'Ordonnance-loi no 81-144 du 3 octobre 1981. Selon les termes de cette ordonnance, l'UNIKIS obtient le statut d'Établissement public d'enseignement universitaire à caractère scientifique jouissant d'une personnalité juridique et soumis à la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et universitaire.

Comme pour les deux autres Universités d'État (UNIKIN et UNILU), car érigés en établissements publics en 1981, deux missions sont assignées à l'UNIKIS, à savoir :

- « la formation des cadres de conception dans les domaines les plus divers de la vie nationale ;
- la recherche scientifique fondamentale et appliquée orientée vers la solution des problèmes spécifiques de la République démocratique du Congo, compte tenu de l'évolution de la science, des techniques et de la technologie dans le monde contemporain ».

L'UNIKIS compte 8 facultés : i) Economie et gestion, ii) Droit, iii) Lettres et sciences humaines, iv) Médecine et pharmacie, v) Psychologie et sciences de l'éducation, vi) Gestion des ressources naturelles renouvelables (anciennement faculté d'Agronomie), vii) Sciences, viii) Sciences sociales, administrative et politiques ; ainsi qu'une Ecole de gestion hôtelière et de tourisme.

La Faculté des Sciences (FS) et la Faculté de gestion de ressources naturelles renouvelables (FGRNR), plus directement partenaires dans le programme CUI, sont installées sur un ancien terrain de l'usine de tabac, Tabacongo (1964). La FS est composée des départements de Biologie et Biotechnologie, de Chimie, de Géologie et de Mathématique et Informatique. La FGRNR couvre les domaines d'études de Gestion agricole, Sylviculture, Agronomie et Ecologie.

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 congolais (Anicet Mayira de GAAD et le Prof. Jean Pierre Mpiana Tshitenge de l'UNIKIN). 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 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 chacun des critères de jugement, une échelle d'appréciation a été élaborée, comme demandé dans les TdR. Cette échelle qualitative présentait 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'UNIKIS 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 l'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	2.1. Mesure selon laquelle les objectifs spécifiques du projet en matière de

les objectifs spécifiques du projet ont-ils été atteints (efficacité) ?	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 7 au 12 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 sont **:**

- Les autorités académiques : Recteur, Directeur des affaires académiques et Directeur de recherche scientifique
- Les coordinateurs local et flamand du programme CUI
- Les gestionnaires local et flamande 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
- Différents types de bénéficiaires :
    - Des techniciens de laboratoire établi dans le cadre du P1
    - Des doctorants qui ont réalisé leur doctorat dans le cadre du P2

    - Un administrateur de réseau intervenant dans le cadre du P3
    - Un membre de la société civile et un ancien étudiant qui ont bénéficié de la formation sur la culture des champignons dans le cadre du P2
    - Des enseignants et chercheurs qui ont bénéficié de la formation en anglais dans le cadre du P3
- Des représentants du bailleur de 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 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 et le gestionnaire Sud du programme CUI. 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 aux interviews des acteurs flamands a été délicate du fait de la difficulté d'établir des communications internet stabilisées sur des 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 Kisangani en mission de terrain. Sur place à Kisangani, il y a eu durant la mission de terrain (7 au 12 avril 2021) d'importants problèmes de coupures d'électricité sur de longues périodes, ce qui a interrompu fréquemment la consultation des documents digitalisés et les prises de contacts. Cela a 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 ligne du temps 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. Les entretiens ont dû se faire principalement de manière individuelle. 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 en informatique et en anglais 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 UNIKIS : 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 sur 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. Le chapitre trois 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 UNIKIS en tant qu'institution

Les trois projets exécutés dans le cadre du programme CUI à l'UNIKIS 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, (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, (v) le repositionnement 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	4
1.3. La synergie entre les différents projets du programme	3
1.4. La gestion du CUI dans l'ensemble	4
1.5. Les résultats au niveau institutionnel	3
1.6. Les effets du programme au niveau de l'institution dans son ensemble au regard des indicateurs prédéfinis.	3
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 UNIKIS

2.1.1. Pertinence dans le contexte de la RDC

La gestion post coloniale très autoritaire de la RDC et la période d'instabilité politique et sécuritaire depuis le milieu des années 1990, a eu des impacts très négatifs sur la qualité, l'autonomie et la durabilité de l'enseignement supérieur dans ce pays. Des institutions telles que l'UNIKIS situées dans des zones particulièrement troublées et très enclavées ont certainement été plus affectées encore que la moyenne par ce contexte.

La nécessité d'une relève académique durable et d'un relèvement de la qualité scientifique, tant sur un plan de recherche que de l'enseignement étaient essentiels et nécessaires. Face à l'ampleur de la tâche, un programme de longue durée apparaît particulièrement pertinent.

En outre, dans un pays de la taille de la RDC, présentant de très larges besoins de sa population en termes d'enseignement supérieur, le soutien au développement de plusieurs institutions de référence réparties sur ce vaste territoire répond à un réel besoin : la majorité de la population en âge de formation supérieure n'a pas les moyens de faire des études à l'étranger ; le besoin en termes de jeunes chercheurs et d'enseignants reste marquant. Soutenir des institutions qui peuvent devenir des institutions de référence en termes de recherches et d'enseignement afin de former une jeunesse qui puisse alors, sur place, faire bénéficier de ses compétences le développement du pays est clairement pertinent. La contribution de longue durée que permet un programme CUI paraît dès lors très adéquate.

Les domaines soutenus en priorité par le programme (agriculture durable et biodiversité) sont des domaines prioritaires (DSRCP, PAP) définis par l'état congolais. L'environnement et la situation géographique de l'UNIKIS sont d'ailleurs des plus-values évidentes pour l'étude de ces deux questions qui restent des enjeux très vulnérables pour la RDC.

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 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 à la suite de l'avancée des recherches, de la multiplication des publications parfois croisées, de l'établissement de collaboration et d'offres de service. Au début, ces synergies se sont naturellement 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), la coopération universitaire internationale (AUF). Elles se sont également développées, pour les domaines spécifiques des 3 projets du programme, avec des centres de recherche et réseaux internationaux comme, par exemple, l'International Institute of Tropical Agriculture (IITA), le Centre for International Forestry Research (CIFOR), le réseau Increase2 (pédagogie et évaluation). Le développement du programme, en renforçant les capacités de recherche de l'UNIKIS a stimulé et facilité la multiplication de contact avec d'autres institutions d'enseignement supérieur pour le suivi de thèse en commun (Université Libre de Bruxelles, Faculté d'Agronomie de Gembloux, Université Catholique de Louvain la Neuve) et pour des collaborations d'enseignement avec d'autres universités africaines dans le cadre de projet Erasmus+ (MOUNAF pour la mobilité étudiante) par exemple.

Par contre, le développement du Cadre stratégique commun (CSC) n'a eu que peu d'impact sur une intensification des synergies et complémentarités avec les autres acteurs non gouvernementaux belges, ceux-ci étant relativement peu présents dans la province de la Tshopo. Les synergies existantes (avec VVOB par exemple) se sont poursuivies mais l'évaluation n'a pas pu constater 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 excellente, de très bonne performance.

2.1.3. La synergie entre les différents projets du programme

La formulation du programme et son démarrage ont été focalisés sur la mise en œuvre cohérente (analyse du connu, approfondissement de l'analyse, application sur le terrain, diffusion et vulgarisation) mais très centrée sur le domaine ou le sous-domaine d'intervention. Il était d'abord prévu de traiter la biodiversité dans deux projets (zoologie et botanique) et le P1 abordait trois domaines bien spécifiés (Bananier plantain, pédologie, phytopathologie). Même si le P2 a finalement rassemblé en un seul projet les volets botanique et zoologie, la gestion et le développement de l'intervention a maintenu une distinction forte entre ses « sous-projets » d'ailleurs souvent définis comme tels. Au niveau du P1, de part une approche et une pratique différenciées (plus théorique pour les uns, plus pratique et appliquée pour les autres), les trois domaines ont également fait l'objet d'une gestion en trois « sous-projets ».

Ces éléments ont sans doute quelque peu freiné la synergie entre les projets du programme, certainement dans ses premières phases, qui étaient aussi des phases d'approfondissements de la connaissance spécifiques de chacun des domaines. Au fil du temps, ces projets ont fait de plus en plus d'activités de recherche conjointes et ont eu plus de partenaires de recherche communs et d'équipes mixtes. La synergie entre les deux premiers projets a, par contre, été plus nette et constante au niveau de l'utilisation commune, des moyens matériels (véhicules, etc.) et surtout des laboratoires rééquipés et renforcés dans le cadre du programme. Elle aurait pu être plus structurée dans la phase 3, où une approche plus commune et plus intégrée aurait pu être définie pour renforcer la dynamique et l'impact de la vulgarisation.

Le projet P3, étant donné ses dimensions transversales (informatique, anglais, bibliothèque, innovation en évaluation, etc.), disposait de plus d'opportunités de synergies et de complémentarités avec les deux premiers projets et d'ailleurs avec d'autres facultés de l'institution. Dans les limites de ses moyens, relativement réduits en comparaison de ce qui était réservé aux autres projets, le P3 a certainement été un facteur de dynamisation de cette synergie entre projets. Il n'a sans doute pas eu assez de moyens pour impulser plus encore dans les autres facultés de l'UNIKIS la dynamique de ce programme, ce que plusieurs ont regretté.

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

2.1.4. Gestion du CUI dans son ensemble

Le programme démontre une bonne compréhension des attentes, des contraintes et des préoccupations de tous les partenaires et une vraie collaboration scientifique entre collègues du Sud et du Nord qui se complètent et contribuent chacun à la construction commune.

Des difficultés ont été rencontrées en cours de route, notamment des incompatibilités entre personnes au niveau du P1 qui ont conduit au départ du chef d'équipe du projet, une gestion plus problématique du budget durant cette période plus incertaine et le maintien alors de trois (sous-)chefs d'équipe pour

piloter chacun des sous-projets. Mais au-delà de ces quelques tensions, somme toute potentielles dans une collaboration de longue durée, les responsables ont surtout tout mis en œuvre pour résoudre les questions et tensions potentielles. L'expertise du premier coordinateur nord de ce programme, basée sur une très longue collaboration avec UNIKIS, a offert cette capacité à gérer les éventuelles tensions. Ce mode de gestion souple a pu être prolongé après le remplacement de ce premier coordinateur nord, parti à la pension. Le chef d'équipe du P1 a également été modifié en cours de programme, le premier chef d'équipe étant désigné recteur de l'université, ce qui a plutôt été un facteur positif pour l'intérêt que l'institution accordait à ce programme. Les responsabilités entre le Nord et le Sud ont été clairement réparties dans le manuel de gestion qui prévoyait une distribution très équilibrée des responsabilités. Les modalités ont ainsi été appliquées même si, par moment, la coordination a pu être en retrait, avec toutefois un gestionnaire Sud qui a systématiquement suppléé et assuré le suivi.

Le suivi administratif et organisationnel du programme a été de bonne qualité, grâce en grande partie au suivi, au professionnalisme et à l'investissement des gestionnaires Nord et Sud. Cela a permis une gestion globale du programme, de son volet administratif et financier sans accroc majeur.

L'implication de l'Université de Kisangani et son apport propre dans le programme ont été significatifs avec du personnel académique, scientifique, administratif et technique, pour partie hors financement du programme, ce qui a contribué et participé au bon déroulement de ses activités. Toutefois, la surcharge de travail qui pèse sur le personnel de l'UNIKIS (en particulier sur le personnel académique qui assume souvent des charges de professeur visiteur dans d'autres institutions) et la difficulté de mécaniser[3] le personnel technique brident en partie cet investissement dans le projet.

La gestion générale du programme, en particulier la qualité de son suivi administratif et financier, est dès lors jugée excellente, de très bonne performance.

2.1.5. Les résultats au niveau institutionnel

C'est la contribution du P3 principalement qui permet d'abord de mesurer l'appui apporté par le programme en termes institutionnel. Ce troisième projet a effectivement contribué à la consolidation de l'université à plusieurs niveaux. L'appui en équipement informatique et la formation qui l'a accompagné a permis de renforcer la capacité d'une partie du personnel en TICs ainsi qu'une amélioration de la production et de la gestion des documents administratifs par les services centraux. L'implémentation des méthodes pédagogiques centrées sur l'apprenant et d'évaluations transparentes introduit des innovations pédagogiques qui pourraient être développées et élargies à l'avenir. Ce qui structurellement est un apport durable du P3 en termes institutionnel c'est la mise en place d'une coordination et d'un conseil académique de la recherche qui doit permettre de consolider durablement les avancées en termes de recherche que le programme a permis de soutenir dans deux facultés et qui peuvent ainsi être diffusées au sein de l'ensemble de l'institution. Par contre, la mise en place d'une structure d'interface permettant

[3] Le personnel est dit mécanisé c'est-à-dire enregistré comme fonctionnaire de l'état pouvant bénéficier d'un salaire définitif, il devient alors personnel statutaire définitif.

d'interagir avec le monde du travail de la région de Kisangani, notamment via les Alumni, n'a pas pu être pleinement concrétisée.

Ces différents éléments mettent en évidence un apport effectif du P3 au niveau institutionnel. Cet appui est cependant diversifié (équipement, formation, informatique, langues, méthodes pédagogiques, interface, recherche, etc.) et relativement éparpillé et dilué compte tenu des moyens financiers relativement limités qui peuvent y être consacrés. Ces initiatives sont certes très pertinentes et utiles, elles sont cependant, pour une bonne part, inachevées. Ces débuts de renforcement institutionnel auront besoin d'une attention soutenue à la suite du programme et un investissement renforcé sous peine de voir ces premières avancées précieuses s'étioler et se dissoudre.

Compte tenu de leur pertinence mais aussi de leur caractère inachevé, ces résultats institutionnels sont jugés par l'évaluation comme suffisants, de bonne performance, tout en nécessitant une forte consolidation.

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 sont inégalement rencontrés, mais le plus souvent dépassés.

Au niveau de la recherche, le nombre d'articles publiés dans les revues internationales est plus élevés qu'attendu (34 articles publiés pour 25 attendus). Le nombre d'articles publiés dans les revues nationales est moins élevés qu'attendu (7 articles publiés pour 19 attendus) ce qui peut s'expliquer en partie par les limites générales de publication en RDC. Les thèses de doctorats prévues sont toutes réalisées même si un tiers d'entre elles environ sont encore à finaliser en 2021 et 2022, la plupart étant en bonne voie de finalisation.

Sur le plan de l'éducation, le nombre de master sensiblement amélioré grâce à l'appui du programme est également important (14) même s'il est légèrement inférieur à la cible prévue (17). Le nombre d'étudiants qui ont effectivement suivi un programme de master rénové dépasse nettement les volumes attendus : 37 pour 10 prévus. Il en est de même pour les nouveaux cours développés grâce à l'appui du programme (20 pour 16 prévus).

Au niveau de la diffusion et de la vulgarisation, le nombre d'activités prévues a été dépassé (211 pour 26 prévues en comptant les multiples émissions de radio diffusées qui n'avaient pas été quantifiées comme cible initialement) ; par contre, le public touché par les activités de sensibilisation, de présentation et de formation est moins élevé qu'attendu (4.150 personnes au lieu de 10.300), et le nombre de modules de formation développés pour la diffusion des résultats est également moins élevé que prévu (12 au lieu de 30).

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. L'effet est plus mitigé au niveau de la diffusion et de la vulgarisation dans

et à l'extérieur de l'université : ce volet développé, surtout durant la dernière phase du programme, est manifestement encore à consolider.

Compte tenu de cet effet différencié du programme sur les trois fonctions de l'université (recherche, enseignement et service à la société), l'évaluation juge que cet effet est suffisant, de bonne performance.

2.1.7. Impact institutionnel plus général

Les objectifs globaux du programme visaient d'une part au « désenclavement de l'Université de Kisangani, grâce à la création de centres d'expertise en agriculture durable et biodiversité d'une part, et grâce au renforcement institutionnel » et d'autre part à la « relève académique de l'Université de Kisangani, grâce aux recherches, aux formations destinées au personnel, aux doctorants et étudiants ».

Le désenclavement par la création de centres d'expertise est clairement atteint au vu de l'évolution du niveau de recherche, de la qualité et du nombre de publications, de la multiplication des collaborations et coopérations avec d'autres instituts et centres de recherches qui se sont multipliés au fil de la réalisation du programme. La prise en compte de la contribution de l'UNIKIS à l'amélioration des connaissances dans le domaine de l'agriculture durable et de la biodiversité fondée sur une recherche développée dans un environnement qui y est dédié, témoigne de ce désenclavement. En termes de renforcement institutionnel, l'apport du P3 a également contribué à ce désenclavement sur un plan plus technique et numérique d'une part et sur l'accès à une publication internationale élargie.

La relève académique plus immédiate est visible dans les deux facultés principalement impactées par le programme avec la multiplication de professeurs disposant d'un doctorat, en partie également dans les autres facultés avec l'accélération d'enseignants disposant d'un doctorat local. A plus long terme l'amélioration de la qualité de l'enseignement, l'accès à de la documentation informatisée, l'amélioration et l'étoffement des contenus de cours, l'amélioration de la qualité de l'évaluation, sont de nature à offrir aux étudiants actuels et futurs de l'UNIKIS des moyens supplémentaires pour renforcer la qualité de leurs connaissances et augmenter leur potentialité à prolonger leur enseignement dans le troisième cycle et ainsi contribuer à la relève académique future.

Le point plus faible est certainement le fait que, le programme ayant été construit autour de problématiques traitées dans deux facultés, il a malgré tout eu un impact plus inégal sur les autres facultés de l'institution. Néanmoins on peut aussi apprécier le fait que l'impact de la création d'une expertise forte au sein de ces deux facultés permet d'escompter des retombées indirectes de reconnaissance, de notoriété et de capacités relationnelles internationales pour les autres facultés.

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 centre de recherche et du centre informatique, sont des organes institutionnalisés qui peuvent garantir une durabilité des résultats institutionnels : le développement d'une stratégie de recherche plus structurée et une formation plus continue du personnel en TICs. L'occupation du poste de recteur par un ancien chef d'équipe d'un des projets du programme CUI constitue également un facteur de durabilité : ayant eu l'occasion de mesurer personnellement les bénéfices des orientations prises par ce programme, 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 : le personnel académique bien entendu, dont la stabilisation est partiellement renforcée par la finalisation des thèses de doctorat, mais également le personnel encadrant, les techniciens en laboratoire, le personnel administratif au centre d'informatique, à la bibliothèque ou aux services généraux. 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 (mécanisation de ceux qui ne le sont pas) et stimulation de l'attractivité de ces fonctions (formation continuée, plan de carrière, diversification des enjeux, etc.)

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 initiés 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.

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
1.1. Réponse aux besoins	4	4	4
1.2. Synergie	2	3	4
1.3. Cohérence	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 **répondent à la fois aux besoins du pays, de l'UNIKIS 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) concernant l'appui à l'agriculture, l'élevage et la recherche agronomique en tant qu'actions prioritaires du gouvernement de la RDC. En effet, les résultats des projets 1 et 2 ont contribué à la connaissance élevée des ressources naturelles renouvelables susceptibles de changer et/ou renforcer les habitudes alimentaires des communautés paysannes. En outre, les techniques de culture ou d'élevage mises au point à la suite des recherches menées dans le cadre de ces projets permettent la domestication de certaines de ces ressources naturelles renouvelables (végétales, animales et microbiennes) en vue de leur exploitation durable.

Par ailleurs, les trois projets du programme CUI ont répondu aux **besoins exprimés par l'UNIKIS** dans son plan stratégique concernant le vieillissement du personnel enseignant, la vétusté des matériels et des équipements des laboratoires, l'enclavement numérique et linguistique. Il s'agissait de répondre à la nécessité de désenclaver cette université située au centre de la RDC en zone équatoriale. Des bourses ont été attribuées aux assistants et chefs de travaux de l'UNIKIS pour leur formation doctorale, ce qui a contribué à la relève académique. Les laboratoires des facultés des sciences et de GRNR ont été dotés de nouveaux équipements, matériels et réactifs qui ont sensiblement amélioré les conditions de travail des enseignants-chercheurs. L'informatisation de la bibliothèque centrale de l'UNIKIS, les stages internationaux, la formation en anglais et en informatique ont contribué au désenclavement linguistique et numérique d'un nombre important de chercheurs.

Plus précisément, pour répondre à ces besoins, **le projet P1 a** stimulé de nombreux jeunes chercheurs à se lancer dans les thématiques du projet liés au développement de cultures essentielles à la sécurité alimentaire locale telles que le bananier plantain, le manioc, le maïs et le riz. Les projets de recherche ont permis de mieux maîtriser la culture in vitro, la phytopathologie, la gestion mycorhizienne des cultures, l'agroforesterie, la culture sous tapis vert, etc. Sur base de ces recherches, ces chercheurs ont pu accéder à un diplôme de troisième cycle (DES et/ou doctorat). L'apport en matériel et équipements

a permis une amélioration significative des matériels génétiques performants garant d'une augmentation de la production agricole et de la qualité de la recherche. Compte tenu de la position géographique de l'UNIKIS, la recherche concernant des cultures telles que le bananier plantain sont particulièrement pertinente, la région de la Tshopo étant le berceau original de cette plantation, le développement d'une recherche pointue au plus proche de la zone d'origine en renforce très certainement la pertinence.

Le **projet P2** a rencontré les besoins de l'institution qui faisait face à un déficit de spécialistes dans les domaines d'algologie, de mycologie, de pisciculture, de herpéto-batracologie et de zoonoses, essentiels pour la maîtrise de la biodiversité tant en termes de connaissance qu'en termes de sa gestion afin qu'elle contribue à une sécurité alimentaire durable. On peut évoquer à cet effet les techniques de culture des champignons, d'élevage des aulacodes et des poissons (tilapia) dont la vulgarisation va contribuer à coup sûr à la lutte contre l'insécurité alimentaire et à l'amélioration des conditions de vie des populations paysannes. L'attention accrue à la biodiversité est particulièrement pertinente dans le contexte environnemental de l'UNIKIS située au cœur d'une zone équatoriale particulièrement riche en biodiversité, riche mais aussi particulièrement menacée. L'apport en équipement et matériel de laboratoire permet d'affiner cette recherche et renforce la pertinence de cet apport.

Le **projet P3** a lui rencontré une double dimension de désenclavement : i) désenclavement linguistique par les formations en anglais qui ont donné aux membres du personnel et aux étudiants formés la possibilité de sortir de monolinguisme scientifique (français) ; ii) désenclavement numérique par l'apport de matériel et de formation permettant un meilleur accès à l'Internet, l'utilisation de TICs dans l'enseignement et dans la gestion administrative et comptable de l'UNIKIS, ainsi que la numérisation de la bibliothèque. Ce troisième projet a par ailleurs rencontré des besoins d'amélioration à plus long terme de la qualité de la production de l'UNIKIS, par l'introduction d'évaluations des étudiants sur base d'objectifs avec l'encadrement du Centre d'appui aux évaluations et par un début de coordination de la recherche grâce à la mise en place du conseil scientifique de la recherche.

Enfin, les résultats des trois projets sont en cohérence avec les **thèmes prioritaires de la stratégie pays VLIR-UOS**. Ils repositionnent l'UNIKIS dans son rôle de moteurs du développement en RDC et participent au désenclavement de cet établissement en ce qui concerne les aspects liés au numérique, à sa position géographique et aux activités académiques. L'autre thème principal de la stratégie pays du VLIR-UOS sont les ressources naturelles (agriculture durable et biodiversité). Ce thème est fortement présent dans les projets CUI avec l'UNIKIS. Les thèmes transversaux du VLIR-UOS (NTIC, assurance qualité, anglais) se retrouvent également dans le programme, en particulier au niveau du troisième projet.

	Partie prenante (et gain potentiel pour la partie prenante en compris l'institution UNIKIS dans son ensemble)	**Gain pour le projet**
P1	UNIKIS : Relève académique, notoriété nationale et internationale renforcée dans le domaine. Organisations paysannes (OP) : matériel génétique plus performant et technique améliorée utiles pour les agriculteurs locaux. INERA : Participation dans la recherche appliquée en relation avec le thème	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)

	Services étatiques nationaux : Connaissance des besoins et des priorités nationales en matière de l'agriculture, développement rural, environnement	
P2	UNIKIS : Relève académique, notoriété nationale et internationale renforcée dans le domaine. OP : matériel génétique plus performant et technique améliorée utiles pour les agriculteurs locaux. Services étatiques nationaux : Connaissance des besoins et des priorités nationales en matière de l'agriculture, développement rural, environnement Banque Mondiale : Intérêts dans le financement de plusieurs activités scientifiques	Connaissance améliorée dans le domaine des cultures ciblées. Compétences scientifiques améliorées. Capacité matérielle de recherche renforcée. Lien renforcée avec les parties prenantes externes (culture de champignons, pisciculture).
P3	UNIKIS : Connexion informatique générale améliorée et renforcée. Meilleur accès aux connaissances digitalisées. Anciens diplômés : Intérêt pour le feedback sur l'adéquation entre formation reçue et vécu professionnel. UH : Intérêt pour le renforcement des capacités institutionnelles de l'UNIKIS en recherche de lien avec d'autres projets existants et en soutien des P1 et P2 de cette CUI. Employeurs et Fédérations des entreprises du Congo (FEC) : Intérêt pour échanger sur l'appréciation du rendement des diplômés de l'UNIKIS et les propositions des aspects à améliorer au niveau des programmes de formation.	Qualité de l'équipement et du réseau informatique améliorée. Compétence linguistique consolidée en anglais scientifique. Innovation en matière d'évaluation introduite et 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 mais avec, dans plusieurs cas, des occasions d'aller plus loin qui n'ont pas suffisamment été exploitées. Les trois projets du programme CUI ont en effet offert aux chercheurs de cet établissement, habitués aux recherches individuelles, la possibilité de travailler ensemble et réaliser des publications (articles et ouvrages) collectives. Dans cette perspective, les chercheurs du P1 et du P2 ont collaboré lors de certaines activités de terrain tandis que le P3 a facilité l'accès à la connaissance numérique et la traduction des publications des chercheurs du P1 et du P2 mais aussi d'autres facultés. Des synergies plus externes avec les autres projets VLIR-UOS et des projets initiés par d'autres partenaires ont aussi pu être observées.

Ainsi, **au niveau du projet P1**, l'évaluation a pu observer des synergies avec les Instituts comme l'IFA Yangambi et l'ISEA Bengamisa autour des projets communs entre professeurs pour des recherches et surtout pour des publications communes. Les synergies établies par les différents volets de ce projet avec d'autres universités ont aussi contribué au désenclavement de ses chercheurs notamment en dépassant des contacts internationaux encore trop souvent dépendant du lien à la Belgique : collaborations établies par exemple avec le projet Intra-Africa Academic Mobility Scheme « MOUNAF » (financé par l'Union européenne) ou avec Bioversity International en Ouganda ou encore avec l'IITA du Nigéria. Toutefois au sein de la FGRNR, chaque composante du projet semble surtout se focaliser sur son domaine ou la culture qu'il analyse avant de chercher des synergies avec les autres volets. Et d'autres synergies auraient pu être mieux dynamisées, par exemple avec le Centre de surveillance de la biodiversité (CSB) ou plus encore avec l'Institut national d'études et de recherches agronomiques (INERA) surtout afin de structurer et pérenniser la vulgarisation des recherches, ce qui était l'objectif central de la troisième phase de ce programme.

Au niveau du **projet P2,** les acteurs du projet mettent en évidence les différents exemples de synergies entre les deux projets (partage de laboratoire et d'équipements, publications en commun), synergie avec le CSB, collaborations avec d'autres université congolaises (Goma, UNILU, UNIKIN) pour le développement des cultures de champignons ou la pisciculture, appui à des structures étatiques (Institut

congolais de conservation de la nature - ICCN, INERA, ministère de l'Environnement, parc Maiko, etc.). Pour les parties prenantes externes au projet, les synergies apparaissent moins clairement et c'est la focalisation des acteurs sur leur domaine de recherche qui est surtout mis en avant. Il apparaît clairement pour l'équipe d'évaluation, que des synergies ont bien été développées, plus encore au cours des dernières phases du programme, même si cette évolution devrait encore pouvoir s'amplifier à l'avenir.

Au niveau du **projet P3,** les synergies apparaissent plus naturellement, vu le caractère transversal de ses interventions. Informatique et formation à l'anglais scientifique doivent constituer un apport direct pour les deux autres projets et pour l'institution dans son ensemble. L'évaluation a pu clairement identifier cet apport au sein des deux projets. Il est aussi généralisé à l'ensemble de l'institution en ce qui concerne l'informatique en terme technique (connexion, accès internet) mais plus inégal au niveau de la formation. La contribution du projet en termes de formation à l'anglais scientifique n'a lui permis que des synergies ponctuelles dans les autres facultés et dans l'institution dans son ensemble. Des synergies avec d'autres institutions externes à l'UNIKIS sont identifiées : UniversiTiC, projet anglais académique du VLIR-UOS, projet transversal assurance qualité, Campus numérique francophone de l'AUF, MOUNAF, et une collaboration plus structurée au niveau de l'anglais avec deux lycées dans la région.

De manière globale, l'évaluation constate donc une progression très significative de synergies pertinentes pour les trois projets entre eux et avec d'autres acteurs internes et externes à l'UNIKIS. Ces synergies méritent d'être encouragées, élargies et développées de manière plus intenses : d'une part avec les autres facultés dans la perspective de la promotion d'une véritable interdisciplinarité au sein de l'UNIKIS et d'autre part avec les parties prenantes externes dans la perspective d'une meilleure vulgarisation et donc d'une meilleure retombée des acquis du programme en termes de service à la société.

Cohérence – Le programme démontre au travers de ses trois 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 de trois projets ont concouru au renforcement des capacités académiques de l'UNIKIS dans les différents domaines d'intervention, et par ricochet, à la relève académique. Les publications faites par les chercheurs impliqués dans les trois projets, les stages internationaux et l'outil informatique acquis ont concouru au désenclavement de l'UNIKIS. Par ailleurs, les différentes missions de vulgarisation des résultats organisées à travers des ateliers et des émissions radiotélévisées ont contribué à l'ouverture de l'UNIKIS vers la communauté et à la lutte contre l'insécurité alimentaire dans la région.

La **mise en œuvre des projets P1 et P2**, 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 (désenclavement, relève académique, domaines d'expertise pertinents en fonction du contexte environnemental de l'institution) et au niveau du pays (DSCRP, CSC).

L'apport du projet P3 présente certainement la plus grande cohérence avec les objectifs du programme : compte tenu de sa nature transversale, il vise à consolider les avancées permises par les deux autres projets : que ce soit en termes d'accès à la connaissance numérique, ou à la capacité de diffuser plus largement les résultats acquis par le dépassement du monolinguisme.

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, faiblesse qui dépendait aussi de facteurs plus externes à l'université, 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 trois 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
2.1. Atteinte des objectifs par rapport aux trois fonctions de l'université (y inclus qualité scientifique)	3	3	3
2.2. Contribution de ces réalisations à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme	4	4	4
2.3. Réalisation des objectifs par rapport à la vulgarisation	3	2	-

Tableau 8 : 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 et P2, le programme CUI a sensiblement amélioré la qualité scientifique de l'université, très certainement dans les deux facultés dans lesquelles ces projets ont été réalisés et indirectement dans l'ensemble de l'institution, notamment via le projet P3. En termes d'enseignement, les projets ont ainsi concouru au rajeunissement du personnel académique par la formation des jeunes docteurs, au renforcement des capacités pédagogiques à travers des séminaires sur les méthodes de transmission et d'évaluation centrées sur l'apprenant, 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 par exemple, 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 de 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'UNIKIS a permis à cet établissement longtemps resté en marge de la société, de se reconnecter à son environnement sociétal à travers la vulgarisation des résultats des projets, des partenariats avec d'autres institutions universitaires et de recherche ainsi qu'avec des structures du secteur 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 : la surcharge des occupations professionnelles des membres impliqués dans les projets, l'insécurité dans la région due à la présence des groupes armées dans les différents sites où devaient se dérouler les campagnes de vulgarisation, la survenance de l'épidémie d'Ebola et de la pandémie du coronavirus. Si les dernières causes (insécurité et pandémies) sont externes et plus « conjoncturelles », l'évaluation tient à mettre en évidence la première cause énoncée : la surcharge professionnelle du personnel à l'UNIKIS due à la multiplication des engagements qui interdisent à de nombreux membres de consacrer un investissement total aux objectifs de l'université : un écueil à résoudre par la prise de dispositions internes à l'institution. Celles-ci pourraient prendre par exemple la forme : de contrat clair de disponibilité en cas de responsabilité de gestion de projet financé internationalement, de gestion axée sur les résultats évaluée régulièrement, d'engagements externes conditionnés.

Plus concrètement **le projet P1**, a contribué très nettement à ce que l'UNIKIS devienne un centre de référence et d'expertise pour les bananiers plantains et la chaine de valeurs du manioc, première culture de la RDC. L'acquisition des machines de transformation de manioc combinée à la production des bio-ferments a conduit d'une part à la production du manioc et dérivés sains sans aflatoxines ni cyanures et d'autre part à la production d'alcool à partir de l'excès d'amidon généré lors de la production de farine de manioc pauvre en amidon. Le département d'agronomie qui ne comptait que deux professeurs au moment du démarrage du projet en compte aujourd'hui 10. Le développement et l'équipement des laboratoires a permis un approfondissement de la recherche en i) analyse des sols (labo de pédologie) ; ii) détection des maladies et autres infections comme les mycorhizes (labo de phytopathologie) ; et iii) production des plants dans des conditions spécifiques de laboratoire (labo in vitro). Le développement de la chaîne de valeurs, notamment au niveau du manioc, avec des associations et organisations locales a contribué à la dimension de service à la communauté de l'université.

Le projet P2 a permis à la faculté des sciences de connaître un développement important, sur les plans scientifique, matériel et social. Au niveau de la recherche avec l'accès à du matériel neuf et récent dans les trois laboratoires partagés avec le projet P1, en formation des techniciens de laboratoires, en approvisionnement en outils pédagogiques et ouvrages récents. Les séminaires et formations destinés aux chercheurs en mycologie, pisciculture, herpéto-batracologie, zoonoses notamment ont contribué à l'amélioration générale des connaissances et indirectement à l'amélioration des contenus d'enseignement dispensés dans la faculté, de la qualité de l'encadrement et de la direction de travaux scientifiques (Travaux de fin d'étude et Thèses) pour les étudiants de l'UNIKIS et de l'IFA Yangambi

Enfin les résultats des **activités du P3** montrent que la formation des formateurs en anglais et en informatique ainsi qu'en enseignement et évaluation centrée sur l'apprenant (étudiant) ont concouru à

l'amélioration des méthodes de transmission et d'évaluation des connaissances. Il en est de même de l'opérationnalisation du Centre d'appui à l'évaluation. Ce qui, finalement, a contribué à l'amélioration de la qualité de l'enseignement assuré et à la valorisation des diplômes délivrés par l'UNIKIS. Cependant, le nombre de bénéficiaires de ces formations prévu (1.440) n'a pas été atteint, loin s'en faut. Relativement à la recherche, la formation en anglais et informatique a permis aux chercheurs d'accéder à la documentation en ligne et en anglais, par ricochet, à l'amélioration de la qualité des résultats de recherche. La mise sur pied du Conseil scientifique de la recherche permet la coordination de la recherche au sein de l'UNIKIS et l'amélioration de la qualité des publications (articles et ouvrages). La numérisation de la bibliothèque facilite l'exploitation de la documentation. L'initiation du personnel administratif à l'Excel et Access facilite la production et la conservation des documents, la production des listes des étudiants et la gestion des logements. Cependant, à ce stade, il reste encore une partie importante du personnel administratif à former dans ces disciplines. En ce qui concerne les services rendus à la communauté, il sied d'indiquer que les laboratoires d'anglais et d'informatique assurent la formation des apprenants non universitaires dans ces deux matières, mais concerne un nombre de bénéficiaires encore fort réduit (trois lycées actuellement).

	N°. Doctorants[4]	Année de finalisation (prévue)	Nombre de publications	N° étudiants en Masters
P1	5 (4H/ 1F)	Dont 3 à finaliser en 2021	23	7
P2	5 (5H/0F)	1 à finaliser en 2021 2 à finaliser en 2022	20	20
P3	22 (17H/5F)	Dont 4 à finaliser en 2021	0	18
Total	32		43	45

Tableau 9 : Contribution au renforcement des capacités scientifiques et académique

Contribution à l'objectif spécifique du programme - Les résultats des trois projets ont convergé vers la réalisation de l'objectif spécifique du programme, à savoir le désenclavement par la dynamisation de la relève académique et le développement de centres d'expertise en agriculture durable et biodiversité. 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 forment le substrat de ces centres d'expertise. Ils contribuent incontestablement à l'accroissement de la notoriété internationale et la compétence reconnue de cette institution dans des matières (agriculture et biodiversité) éminemment pertinente compte tenu de la situation géographique et environnementale de l'UNIKIS.

Grâce au **projet P1,** l'UNIKIS est devenue un centre de référence, progressivement reconnu au niveau international, pour les bananiers plantains (un livre sur la classification des bananiers plantains et deux autres sur la culture du bananier et plantains en RDC ont été publiés) et peut aussi devenir à termes un centre d'expertise de la chaine de valeurs du manioc, première culture de la RDC. Ceci permet de contribuer à la propagation de nouvelles pratiques et méthodes dans ces contrées. C'est le cas avec la surveillance phytosanitaire et l'utilisation d'un matériel de propagation sain, pour le bananier, le plantain

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

et le manioc, de même qu'un début d'adoption encore fort limitée d'une gamme de pratiques fertilisantes chez les paysans partenaires : fumiers de ferme porcine et composts, thé de compost, inoculats mycorhiziens naturels et biostimulants à base d'extraits de plante, plantes compagnes fertilisantes, plantation dense de manioc pour contrôler les adventices. Par ailleurs, les molécules de 6 plantes médicinales à activité antifongique ont été identifiées.

Les études de terrain menées par les chercheurs impliqués **dans le P2**, l'organisation des conférences internationales sur la biodiversité à l'UNIKIS, la participation des chercheurs de la faculté des sciences aux assises scientifiques nationales et internationales, la publication des résultats de recherche dans les revues renommées, la collaboration avec le Centre de surveillance de la biodiversité (CSB), sont autant de facteurs qui ont contribué au désenclavement. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la reconnaissance actuelle de cette expertise ainsi développée : le parc de Maïko a sollicité l'appui du P2 pour l'élaboration de son plan stratégique. Le ministère de l'agriculture a sollicité auprès de la faculté des sciences la multiplication des semences de riz au profit de la province de Maniema. D'autres services publics notamment l'ICCN et l'INERA bénéficient de l'appui de la faculté des sciences. D'autres partenaires ont confié à ou ont partagé avec l'UNIKIS la gestion de leurs projets comme, par exemple : « MOUNAF » (Intra-Africa Mobility Programme), « Ecologie de la gestion des ressources forestières : chaînon manquant » (avec UA), « Salmonellose » (avec UB), « Lukuru wildlife research found » (University of Frankfurt), « CDP/Faculté des Sciences UNIKIS » (avec la Banque Mondiale), etc.

Comme indiqué plus haut, le **projet P3**, vu ses fonctions transversales, a contribué au désenclavement par la soutenance de 8 thèses de doctorats et 15 mémoires de DES, la formation de 125 enseignants. Ceci a permis de toucher un échantillon important de personnel scientifique et académique de chaque faculté. Et par ailleurs le projet P3 a contribué à l'amélioration de la qualité du fonctionnement de l'institution dans son ensemble, qui accompagne ce désenclavement : i) les séminaires de formation sur la pédagogie ont stimulé, parmi les enseignants, des pratiques pédagogiques innovantes (évaluation objective par exemple).

De manière plus générale, la réalisation du programme a induit des changements administratifs et institutionnels qui s'appuient sur ses contributions : les membres administratifs de la cellule de gestion du programme CUI sont chargés de l'animation de la Direction de Coopération créée récemment au sein de l'institution ; le gestionnaire du programme s'est vu confié i) la gestion du Contrat de performance signé entre la Faculté des Sciences et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire sous financement de la Banque Mondiale ; ii) la coordination de l'équipe qui a rédigé le plan stratégique 2016-2020 de l'université, ainsi que iii) les travaux relatifs à son évaluation externe par l'Association des Universités Africaines, en 2017. L'expertise développée grâce au programme a permis de contribuer aussi au renforcement de l'administration générale de l'institution et par là à la consolidation de son désenclavement.

Objectif de vulgarisation – La troisième phase du programme, dédiée à la vulgarisation des résultats, s'est déroulée dans un contexte délicat et instable (incertitudes politiques, contexte sécuritaire tendu, épidémie d'Ebola et de coronavirus) qui a rendu difficile l'atteinte de cet objectif plus spécifique de la dernière phase.

Pour le P1, des parties prenantes externes ont pu tirer bénéfice et utiliser quelques nouvelles connaissances découvertes au cours des recherches grâce à la collaboration avec certaines ONG locales notamment IYAKIS et Caritas-Congo. Il a été ainsi possible de vulgariser de nouvelles pratiques agricoles à travers les structures paysannes notamment par la collaboration avec certaines ONG et institutions locales (UPDKis, OCEAN), nationales (TROPENBOS, PIREDD) et internationales (ENABEL, PNUD, IITA).

Au niveau du P2, l'activité devait être centrée sur la diffusion des méthodes écologiques d'exploitation des ressources naturelles, des techniques de domestication des plantes alimentaires sauvages, de la production des champignons, de l'élevage des poissons en vue de l'adoption de ces techniques par les communautés paysannes dans le cadre de la lutte contre l'insécurité alimentaire. Les quelques ateliers et émissions organisés par les chercheurs de la faculté n'ont permis que d'atteindre très partiellement cet objectif de vulgarisation : l'adoption d'une innovation par les communautés paysannes est un processus long et permanent qui dépasse la durée de la phase 3 ; le contexte incertain évoqué ci-dessus a limité fortement les interventions de vulgarisation effectives ; et enfin la collaboration et la diffusion avec des institutions étatiques spécifiquement dédiées à cette fonction de vulgarisation (comme par exemple l'INERA) a été très réduite, à cause notamment de la faiblesse des moyens d'intervention de cette institution publique dans la région de Kisangani.

Généralement, les universités ne disposent pas de services propres pour assurer la vulgarisation de leurs résultats de recherche. Elles s'efforcent surtout de les expérimenter et d'en publier les résultats. La réussite de cette vulgarisation dépend fortement du niveau de collaboration, de coopération et de synergie que l'institution parvient à développer avec les services et institutions en charge de la vulgarisation.

La nature même du P3 était focalisée sur le renforcement interne de l'institution et ne possédait pas d'objectif particulier en termes de vulgarisation.

Globalement en prenant en compte l'appréciation portée aux trois critères de jugement, et compte tenu des limites dans le processus de vulgarisation, qui reste encore inachevé pour une bonne part, 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 trois 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
3.1. Soutien pour garantir la qualité des processus d'enseignement et de recherche	4	4	4
3.2. Relation entre les moyens et les résultats atteints	3	3	2
3.3. Gestion du projet	4	4	4

Tableau 10 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère d'efficience

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

Les projets P1 et P2 contribuent de façon très directe au renforcement de la capacité de recherche de l'UNIKIS 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 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 par l'utilisation d'une partie des résultats de la recherche pour mettre à jour, étoffer et consolider les contenus de formation concernant les nutriments essentiels en termes de sécurité alimentaires ou les enjeux cruciaux de la biodiversité.

Le projet P3, lui, contribue de manière plus transversale au soutien à la capacité de recherche et d'enseignement : les bourses de finalisation des mémoires de DES et de thèses de doctorats étoffent l'équipe d'académiques pleinement formés au sein de l'UNIKIS, les apports de connaissance et de matériels en informatique et anglais scientifiques, soutient indirectement la recherche par la diversification des publications et la diversification des données récoltées. Les apports méthodologiques et pédagogiques, permettent de proposer à l'ensemble du corps enseignant de l'institution des innovations pédagogiques intéressantes.

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 parfois 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 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, dépassant les 90% sur sa durée totale avec un taux d'exécution particulièrement élevé du P1. 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.

CUI UNIKIS Projets	Phase 3 (2017-2020)			Année 2020		
	Budgété	Réalisé	Taux exécution	Budgété	Réalisé	Taux exécution
P1	428.998	424.105	98,9%	82.540	66.649	80,7%
P2	428.998	396.018	92,3%	82.540	56.418	68,4%
P3	168.880	149.053	88,3%	32.395	16.324	50,4%
Total	1.026.876	966.176	94,1%	197.475	139.391	70,6%

Tableau 11 : Aperçu du taux d'exécution budgétaire du programme et des projets

Au niveau du projet P1, les résultats de recherche, le nombre de publications, les finalisations de doctorats démontrent un usage efficient des moyens mis à disposition. Par contre, des difficultés ont été rencontrées au niveau de l'installation des champs expérimentaux qui ont servi de modèle pour les pratiques agricoles durables : les moyens en personnel (difficulté d'assurer leur financement en propre) ont été insuffisants pour assurer les nombreuses opérations culturales (jusqu'à 6 opérations de sarclage en jeunes jachères contre 1 en forêt par cycle de production de manioc). Le fait que le projet P1 a été budgétisé de manière distincte pour ses trois volets (bananier plantain, pédologie, phytopathologie) a permis une gestion dédiée spécifiquement à chaque activité, ce qui a sans doute eu un effet positif en termes d'efficience mais probablement un effet moins favorable en termes de synergie entre ces volets.

Le P2 a aussi bénéficié des moyens nécessaires à la réalisation des activités prévues. Il est parvenu à dégager des moyens pour quelques activités complémentaires à ce qui était prévu initialement (soutien à des doctorats et à un DES). Le fait que le P2 a maintenu deux sous-projets (zoologie et botanique) initialement envisagés comme deux projets séparés, a sans doute renforcé une pratique des activités qui est restée relativement séparée. Le niveau d'interaction entre les différentes activités aurait pu être plus important si on avait développé ce programme avec un P2 totalement intégré, ce qui aurait sans doute alors favorisé une plus grande efficience encore de ce projet.

Pour le P3, les moyens mobilisés pour réaliser les activités et atteindre les objectifs ont été jugés suffisants. L'évaluation constate un taux d'exécution sur l'ensemble de la phase 3 légèrement inférieur aux autres projets, ce qui peut s'expliquer en partie par le fait qu'il s'agit d'un projet plus transversal, dépendant d'intervenants et d'activités plus diversifiés ; ce taux d'exécution sur l'ensemble de la période du programme reste très honorable, juste inférieur à 90%. Pour la dernière année 2020, ce taux a, par contre, été particulièrement faible (50%) du fait même de la pandémie. En particulier, plusieurs voyages prévus n'ont pu être réalisés et la réallocation de ces montants non dépensés a été temporisée, l'espoir étant de réaliser, malgré tout, ces activités en 2020, ce qui n'a finalement pas pu être le cas. Même si ce constat s'explique donc par le contexte très particulier de l'année 2020, ce taux reste un indice de plus faible efficience compte tenu des besoins importants que le renforcement institutionnel d'UNIKIS nécessite.

La balance entre moyens et résultats atteints est certainement positive quand elle est mesurée en fonction des facultés concernées qui sont très clairement nettement renforcées. L'efficience du programme au regard de l'institution dans son ensemble est probablement plus mitigée : l'apport, principalement via le projet P3 a eu des effets certes incontestables, mais plus limités en dehors des facultés des Sciences et de Gestion des ressources naturelles durables.

Gestion du projet – Les avis sont assez unanimes quant à la qualité de la gestion du programme dans son ensemble. Cette gestion s'est faite de manière efficace avec des organes qui ont fonctionné régulièrement : comités de pilotage communs, comités de pilotage distincts même si c'était parfois de manière informelle par la multiplication des contacts en dehors des moments de réunion. La division des rôles était claire ainsi que la gestion financière transparente suivant les modalités prescrites dans le manuel de gestion. 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 le recours à la cellule de gestion et au gestionnaire du programme par l'UNIKIS pour le pilotage d'autres projets et organes, sur base de l'expérience ici réussie.

Pour le P1, les séances de comité de pilotage local ont permis de dénouer les difficultés rencontrées et de partager et d'échanger les expériences sur les modalités opérationnelles dans les différentes unités et composantes du projet. La très bonne collaboration et communication entre gestionnaires du Sud et du Nord a été un atout important à ce niveau.

Dans le P2, les mécanismes de suivi, la transparence et la communication permanente entre les différentes parties prenantes sont des facteurs essentiels qui ont garanti la bonne gestion. L'état actuel des matériels et équipements des laboratoires est un indicateur de la qualité de cette gestion.

Au niveau du P3 l'exécution des activités passait par une phase de concertation et un choix basé sur un compromis qui regroupait l'avis des acteurs variés qui étaient concernés par les activités destinées à une variété de public, que proposait ce projet.

Globalement en prenant en compte l'appréciation portée aux trois critères de jugement, et malgré un taux d'exécution plus faible au niveau du P3, spécifiquement au niveau de la dernière année, l'évaluation estime que le programme démontre une efficience générale qui peut être qualifiée **d'excellente, de très 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
4.1. Institutionnelle et académique	3	3	3
4.1. Financière	2	2	3

Tableau 12 : Aperçu des scores de l'évaluation pour le critère de durabilité

Durabilité institutionnelle et académique – A ce niveau, les résultats des projets ont aménagé les conditions de pérennisation des acquis du programme. En effet, les personnels académique, scientifique et administratif formés constituent un vivier pour la poursuite des activités en période post-programme d'autant qu'ils continueront à prester au sein de l'UNIKIS, étant pour la plupart nommés dans cette institution. Les équipements et matériels acquis par les trois projets continueront à servir. L'implication des autorités académiques actuelles dans les activités des projets est une garantie pour la continuité des acquis du programme. Par ailleurs, le soutien de l'autorité académique est bien confirmé et il importe à l'institution de pouvoir disposer de centres d'expertise et d'excellence tels que ceux qui ont pu être mis en place avec l'appui du VLIR-UOS, car la notoriété de ces centres rejaillit sur et renforce la reconnaissance de l'institution tout entière. Le changement des autorités académiques qui reste une prérogative politique du ministère de tutelle et de la présidence, constitue toujours un risque de modification de stratégie qui peut déstabiliser ce contexte institutionnel aujourd'hui garant de durabilité des acquis du programme.

Ce risque est néanmoins faible : les thématiques traitées par les projets P1 et P2 sont essentielles pour la RDC et plus globalement sont des enjeux mondiaux qui seront à étudier encore dans les prochaines décennies. Les publications et résultats des travaux de ces projets sont de nature à soutenir et stimuler de nouvelles approches et de nouvelles recherches. Les collaborations internationales tissées au cours du programme que ce soit en lien direct avec le projet (universitaires flamands) ou des collaborations plus indirectes (IITA, etc.), sont des opportunités qui permettront de poursuivre la durabilité institutionnelle de ces projets. Quant aux initiatives que le P3 a permis de lancer que ce soit en informatique, en anglais scientifique ou en innovation pédagogique et évaluative, ce sont des avancées dont la pertinence est aujourd'hui démontrée et qui donc constituera à l'avenir un besoin qui exigera d'être couvert.

Il n'est pas imaginable de renoncer à l'accès aux données numérisées ou à publier en anglais, etc. Le défi sera de dégager les moyens financiers pour assurer la pérennisation actuelle de ces activités à plus long terme.

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. De manière opérationnelle, durant cette phase ultime, les activités dévolues à la Cellule de Gestion seront prises en charge par la Direction de Coopération, service rattaché directement au cabinet du Recteur, afin de garantir un suivi organisationnel. La continuité du personnel formé et/ou soutenu par le programme est partiellement assurée : les boursiers sont engagés par l'université, c'est aussi le cas des techniciens de laboratoire, mais ceux-ci ne sont pas encore « mécanisés » c'est-à-dire enregistrés comme fonctionnaires de l'état pouvant bénéficier d'un salaire définitif. Cette procédure souvent très lente au niveau de l'état est un facteur de fragilité. Les dépenses récurrentes (produits de laboratoire, abonnement internet, consommables) sont à prendre en charge par le budget général de fonctionnement de l'université. Le budget additionnel de la phase de sortie sera consacré principalement à : i) la finalisation de 9 thèses de doctorat ; ii) la diffusion des résultats de recherche et leur vulgarisation par la publication d'articles et de posters, par l'organisation d'ateliers et séminaires avec les parties prenantes, par l'organisation de journées portes ouvertes, par la diffusion d'émissions radio-télévisées ; iii) par la consolidation de la transmission de technique à la population locale par la construction des champignonnières et culture de Champignons en milieu paysan ; iv) le développement d'activités récurrentes (troupe de théâtre en anglais, formation d'anglais dans les écoles secondaires) ; v) une activité de clôture en novembre 2021 pour présenter les résultats globaux du programme. Cette phase vise surtout à la consolidation immédiate des acquis du programme, mais ne contribue que dans une moindre mesure à la mise en place d'outils de pérennisation de plus long terme (capacité à rechercher des financements externes, activités de création de richesse).

Durabilité financière – Les perspectives de la durabilité financière paraissent relativement incertaine du fait de la quasi-absence des financements publics en faveur des universités, en général, et de l'UNIKIS, en particulier, de la faible rentabilité des activités d'autofinancement (culture des champignons, élevage des poissons, minoterie), du dispositif de captation des ressources de la coopération envisagée en termes des projets à mettre en place dont le financement par les bailleurs est aléatoire et du peu d'attention accordée au secteur économique et associatif local. Toutes ces lacunes appellent un accompagnent pour aider l'UNIKIS à structurer correctement ses mécanismes de mobilisation des fonds afin de maintenir les bénéfices obtenus dans le cadre de l'exécution du programme CUI.

Au niveau des projets P1 et P2, de premières activités d'auto-financement (multiplication des plants, transformation du manioc, minoterie pour le P1 ; production et vente des alevins, des poissons et des champignons pour le P2) permettent de dégager quelques moyens mais la rentabilité de ces activités génératrices de revenus n'est pas encore de nature à permettre d'assurer durablement le financement du fonctionnement des investissements qui ont été installés grâce au projet. Ainsi par exemple, la transformation de manioc, maïs et banane plantain a été rendue possible grâce au projet, mais la disponibilisation des moyens de valorisation des récoltes, de traitement et transformation s'avère nécessaire. Néanmoins de bonnes pratiques à ce niveau ont été adoptées qui peuvent contribuer à la durabilité financière : l'argent dégagé par ces activités est réservé au maintien, à l'entretien et au fonctionnement des laboratoires.

En outre, au cours de la réalisation de ces projets les chercheurs ont eu l'occasion de se former à la rédaction de demandes de financement, à l'introduction de projets de recherche : comme dans la plupart des universités à travers le monde, les chercheurs et enseignants devront à l'avenir mettre en pratique ces techniques apprises afin de multiplier les sollicitations de financements externes variés, ce qui est

le lot de la plupart des centres de recherches qui veulent assurer leur pérennité financière. Ainsi, de nouveaux projets sont en cours d'élaboration à soumettre aux bailleurs de fonds pour assurer la poursuite des activités initiées dans le cadre de ces projets comme par exemple : un projet commun avec l'IFA Yangambi intitulé «Renforcement de la mobilisation des données sur la diversité de la banane et la biodiversité associée au sein des systèmes de culture de la banane d'Afrique orientale et centrale » avec le réseau de partenaires régionaux de l'IFA Yangambi (RDC), de l'Alliance Biodiversité-CIAT, NARO (Ouganda) et ISABU (Burundi), travaillant à découvrir l'agro-biodiversité des cultures vivrières de la banane et à rassembler la diversité génétique dans la région.

Pour le projet P3, une pérennité partielle est sans doute possible grâce à l'utilisation adéquate des matériels acquis pour le laboratoire d'anglais et du centre Informatique. Cela devrait permettre de couvrir les frais de maintenance et de prestation du personnel ainsi que, peut-être, le renouvellement de ces matériels. La répartition des recettes de ces activités est un enjeu crucial et très probablement à concentrer en toute grande priorité sur ces finalités de maintenance et de renouvellement de matériel si l'université veut avoir quelques chances de pérenniser durablement cette activité. Le centre d'expertise d'évaluation restera aussi une unité de production en partenariat avec la Division Provinciale de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique, les prestations seront facturées, encore faut-il obtenir la garantie d'un règlement régulier de ces factures par les pouvoirs publics.

La phase de sortie dispose d'un budget de 115.000 € consacré pour 60% à des frais opérationnels et 35% pour des frais de coordination. Un montant résiduel de 5.000€ est réservé pour les bourses et aucun moyen financier ne couvre de frais de personnel. Il s'agit donc bien de moyens essentiellement destinés à réaliser les activités de sortie prévues (publication, atelier, séminaire, émission radiotélévisée, évènement de clôture) 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
5.1. Effets et impact au niveau du domaine d'intervention du projet	3	4	4
5.2. Effets et impact au niveau de l'institution dans son ensemble	4	4	4

Tableau 13 : 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 ont concouru au développement d'une expertise locale et à la connaissance approfondie des thématiques abordées. 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 dans les domaines d'intervention en particulier des deux projets P1 et P2. Ces projets ont permis de développer des expertises dans le développement des cultures étudiées (bananier plantain, manioc, etc.) et dans l'analyse de la biodiversité (Algues, mycologie, pisciculture, zoonoses, etc.) qui aujourd'hui sont reconnues nationalement et progressivement au plan international. Les chercheurs impliqués dans ces deux programmes impulsent des contenus renouvelés dans leur enseignement, ce qui par effet de boule de neige doit permettre de stimuler de nouvelle capacité de recherche auprès d'étudiants actuels qui pourront, à leur tour, enrichir cette capacité de l'UNIKIS. Ces chercheurs et doctorants soutenus par le programme, grâce à l'amélioration de la qualité de leurs résultats et de leurs publications, rencontrent maintenant plus d'opportunités d'intervention dans les cercles nationaux et internationaux de la recherche. Ainsi par exemple, UNIKIS, par le passé parfois considéré péjorativement comme une « petite université provinciale », est aujourd'hui sollicitée à Kinshasa pour partager son expertise reconnue et appréciée dans ces domaines d'intervention (agriculture durable et biodiversité).

La contribution du projet P3 a induit un impact plus indirect mais tout aussi crucial : l'appui en connaissance de l'anglais scientifique a soutenu et renforcé l'impact induit par les projets 1 et 2 et plus largement un peu aussi la compétence de publication dans quelques autres facultés Ainsi, le P3 a consolidé et renforcé les acquis du programme en Anglais académique, un autre programme financé par le VLIR-UOS depuis 10 ans et qui prendra fin en aout 2022. La contribution en informatique et en apport d'innovation pédagogique a modifié la gouvernance de l'institution dans son ensemble : gestion progressivement plus structurée de l'administration, évolution et modernisation des méthodes pédagogiques.

Effets sur l'institution dans son ensemble – A ce niveau également l'évaluation a pu déceler plusieurs indicateurs permettant d'identifier de réels indices d'impacts. La relève académique a très nettement été stimulée en particulier dans les facultés de sciences et de gestion des ressources naturelles renouvelable. En partie aussi, même si cela a été moins le cas, dans d'autres facultés, notamment avec l'appui via le P3 à la réalisation de thèses de doctorat locales. Le désenclavement de l'institution est certainement un processus qui a été enclenché et soutenu de manière significative par le programme : le P3 a notamment donné des moyens de renforcer la capacité des chercheurs à mener des analyses plus approfondies et à mieux publier et diffuser leurs résultats, induisant un désenclavement scientifique qui est clairement identifiable.

Même si l'impact est particulièrement identifiable dans les deux facultés qui ont accueilli les deux premiers projets, le 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 est également à souligner : avec la dynamisation de la Direction de Coopération, du Contrat de performance, etc.

Globalement en prenant en compte l'appréciation portée aux deux critères de jugement, et malgré des effets qui sont beaucoup plus identifiables au niveau de deux facultés que sur l'ensemble de l'institution, l'évaluation estime que le programme démontre des indices d'impact qui peuvent 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 - Contribution de l'agriculture durable à la sécurité alimentaire dans le bassin nord–est du Congo

3.1.1. Introduction

Nous avons effectué du 7 au 12 avril une mission d'évaluation au sein de l'Université de Kisangani. Il s'agissait d'évaluer la coopération universitaire institutionnelle (CUI) démarrée il y a une dizaine d'années (2010 – 2020). C'est l'évaluation finale de ce programme qui cible les Universités et les Instituts supérieurs de la RDC en programme avec VLIR-UOS.
L'objectif principal de ce programme étant 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 société. Au sein de l'université de Kisangani, ce programme comporte trois composantes : Agriculture durable et sécurité alimentaire dans le bassin Nord-Est du Congo (P1), Appui de la biodiversité, à la formation et à la sécurité alimentaire dans le bassin Nord-Est de la RDC (P2) et le Renforcement institutionnel (P3).
Ce rapport concerne le Projet 1 qui traite de l'Agriculture durable et la sécurité alimentaire dans le bassin Nord-Est du Congo, au sein de la faculté des sciences de l'Université de Kisangani.

Le P1 a un objectif double à savoir :

- permettre la relève académique et
- développer des pratiques agricoles et écologiques innovantes qui permettent d'augmenter la production agricole et de maintenir la fertilité du sol.

Les activités principales programmées restent la compilation et la publication des résultats en rapport avec la caractérisation des terrains expérimentaux, l'amélioration de la fertilité du sol, l'amélioration des pratiques culturales, la protection des cultures contre les maladies et les ravageurs, l'amélioration des ressources génétiques adaptées ainsi que la transformation et la conservation des produits agricoles.
Le programme s'est déroulé en trois phases qui ont assuré la continuité du développement de ce projet P1 en mettant l'accent sur les étapes successives de la recherche. Durant la première phase, le projet a approfondi les connaissances quant aux potentialités de production des différentes cultures vivrières (manioc, riz, maïs, bananier plantain), aux stratégies d'amélioration de la fertilité des sols et des pratiques culturales ainsi qu'au contrôle des maladies et ravageurs. La seconde phase a permis d'appliquer ces connaissances acquis à des expériences de terrain. La troisième et dernière phase a été plus dédiée à la diffusion et la vulgarisation de ces connaissances acquises.
L'exécution des projets communs avec d'autres universités congolaises ou instituts dans le domaine de la production agricole s'est poursuivie pour permettre des collaborations entre l'UNIKIS et les autres universités et Instituts congolais (UNIKIN, UNILU, UNIKIS, IFA Yangambi et ISEA Bengamisa). Ces collaborations se sont renforcées non seulement par l'élaboration des projets scientifiques communs, mais aussi par des échanges des professeurs visiteurs et chercheurs. Une collaboration avec des universités flamandes dont l'Université catholique de Louvain (KULeuven) et l'université de Gent est intervenue pour l'élaboration d'un projet commun dans le cadre de l'agriculture durable
De nombreuses activités ont été menées dans le cadre de ce projet. Nous pouvons en énumérer les principales :

- identification des sols ;

- identification des souches de champignons michoriziens ;
- pratique des techniques agricoles durables ;
- caractérisation de la culture sous tapis, sur sol en dehors du feu ;
- multiplication et/ou sélection des cultivars pour manioc, riz, soja, maïs et bananier ;
- recherche sur les facultés des sols ;
- recherche sur les maladies – fongicides locaux – sur bananier et cacaoyer ;
- recherche sur les ressources génétiques pour bananier pour toute la RDC ;
- développement des collaborations et synergies avec les autres universités ;
- multiplication des variétés nouvelles, exemple le manioc OBAMA ;
- acquisition des machines de transformation de manioc en farine (mini-minoterie)
- installation des principaux labos (de pédologie, de phytopathologie et in vitro) ;
- vulgarisation : par la pratique sur terrain, par l'organisation des journées portes ouvertes et par l'organisation des séminaires de formation et de partage ;
- publications : près de 30 articles scientifiques publiés dans les revues internationales et de nombreux autres dans la revue locale (mais qui ne parait plus depuis trois ans) ;
- des doctorants formés dans le cadre du projet (8 au total dont 3 en cours) ;
- de nombreux résultats des laboratoires pour de nombreux chercheurs même hors UNIKIS ;
- de nombreux stages effectués au Nord grâce ;
- des collaborations avec d'autres organisations nationales (ex INERA) et internationales (ex FAO)
- etc…

Le présent rapport fait la synthèse des principaux résultats recueillis, sur base de l'analyse documentaire, au cours de la mission de terrain effectuée du 7 au 12 avril 2021 à l'Université de Kisangani et plus précisément à la Faculté des sciences et au travers des interviews réalisées à distance auprès des partenaires flamands. Il est structuré en six points correspondant aux critères d'évaluation définis dans les termes de référence de la mission. C'est le condensé de toutes ces réalisations que nous présentons dans ce rapport.

Données factuelles - Les données suivantes sur l'état actuel ont été fournies par la faculté concernée et par le rapport annuel 2020.

Département/faculté qui accueille le projet :	**Département des sciences biotechnologiques**
Nombre de personnel académique permanent (recherche/éducation)	Fin phase 1 CUI : 7/0 (H/F) Fin phase 3 CUI : 12/0 (H/F)
Nombre PhD au total (non seulement CUI) – achevé	Fin phase 1 CUI : 3 dont 1 supporté par CUI Fin phase 3 CUI : 10 dont 6 supportés par CUI
Laboratoires installés :	Fin phase 1 CUI : 3 dont 3 supportés par CUI Fin phase 3 CUI : 3 dont 3 supportés par CUI
Equipements installés :	Fin phase 1 CUI : 80 dont 80 supportés par CUI Fin phase 3 CUI : 450 dont 250 supportés par CUI
Autres indicateurs éventuels :	22 articles publiés dans des revues internationales 1 articles publiés dans des revues nationales 8 programmes masters créés ou substantiellement transformés par le projet 7 étudiants qui ont participé à un master créé ou substantiellement transformé par le projet 6 cours développés avec le soutien du projet 80 étudiants qui ont suivi des cours développés avec le soutien du projet

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

Pertinence et synergie	
1.1 Répond aux besoins Score : 4	La mission d'identification du programme de coopération universitaire institutionnel de l'Université de Kisangani (UNIKIS) avait relevé un certain nombre de questions et problèmes auxquels le projet P1 devait donner suite. On peut en citer les plus saillants : - l'épineux problème de la relève académique : de nombreux professeurs de l'UNIKIS atteignaient l'âge de la retraite et l'Etat congolais ne disposait pas d'assez de moyens pour financer des bourses pour es candidats à la formation doctorale ; - l'absence de spécialistes dans les domaines clefs débouchant sur l'augmentation de la production et l'amélioration de la fertilité des sols ; - l'absence de matériels génétiques performants permettant une production agricole capable de garantir la sécurité alimentaire dans le bassin du Nord – Est de la RDC; - l'absence d'équipements et de matériels pouvant booster le secteur de la recherche ; - l'absence ou la rareté des publications pertinentes sur les innovations apportées par les recherches désormais accrues dans le domaine agricole et de sécurité alimentaire. Le projet P1 est pertinent dans la mesure où il s'est efforcé à répondre à toutes ces préoccupations, à tous ces problèmes. ▪ Face à la problématique de la relève académique, de nombreuses actions de formation tant au niveau local, régional qu'international ont été organisées. Ainsi, des accompagnements de doctorants ont été assurés : partant du choix de thèmes/sujets de dissertation

	jusqu'à la défense solennelle, en passant par les recherches de terrain, les stages au Sud et au Nord, …Le tout pour former des professeurs devant assurer la relève académique. ▪ Pour faire face aux exigences de la triple mission de l'université à savoir : enseigner, faire la recherche et être au service de la population, cela exige un personnel technique, scientifique et académique de qualité. Cette qualité s'acquiert par des formations, minutieusement préparées et organisées. Et cela exige un minimum d'équipements et matériels que la CUI à travers le Projet 1 a du garantir. Des séminaires de formation animés par d'éminentes personnalités du monde scientifique local, régional et international ont apporté leur contribution à la formation de ces ressources aujourd'hui à l'œuvre pour servir les étudiants d'une part et la population d'autre part. ▪ Grâce aux matériels et équipements de laboratoire de qualité, les chercheurs de tout bord (professeurs, chefs des travaux, assistants et même les étudiants) ont mis à profit leurs expertises pour doter les paysans des matériels génétiques innovants et capables d'augmenter la production agricole et de garantir ainsi la sécurité alimentaire. Grâce aux espaces d'expérimentation acquis par la faculté du fait des ressources du projet, les pratiques innovantes ont pu voir le jour. Ces pratiques, essentiellement dans le domaine de la gestion du sol, contribuent au maintien et à la restauration de sa fertilité. D'où la garantie d'une production durable. Bref, l'adoption des pratiques telles que la jachère améliorée, la sédentarisation de l'agriculteur, l'association des cultures, le contrôle sanitaire au niveau du paysan, l'utilisation des plants sains, l'utilisation par les paysans des techniques simples de fertilisation, etc…prouvent à suffisance, si besoin en était, que ce projet reste pertinent. Par ailleurs, compte tenu de la position géographique de l'UNIKIS, la recherche concernant des cultures telles que le bananier plantain sont particulièrement pertinente, la région de la Tshopo étant le berceau original de cette plantation, le développement d'une recherche pointue au plus proche de la zone d'origine en renforce très certainement la pertinence. ▪ La recherche est sous tendue par les publications. C'est en publiant que le chercheur se qualifie. Le projet de contribution à l'agriculture durable et à la sécurité alimentaire dans le bassin Nord-Est de la RDC a énormément contribué à la multiplication des publications effectuées par le personnel technique, scientifique et académique. Cela dans les revues locales, régionales et internationales.
1.2 Synergie Score : 2	Plusieurs pistes de synergie potentielles sont signalées dans le cadre du Projet 1, dans la mesure où il est au centre de beaucoup d'enjeux de développement : l'augmentation de la production agricole et le défi de la sécurité alimentaire. Mais il semble que les synergies constatées ne soient pas à la hauteur des espérances. 1. Au sein de la faculté des sciences, chaque composante semble se préoccuper de son volet avant d'entendre l'appel ou mieux l'interpellation du Coordonnateur et du gestionnaire pour développer quelques synergies. 2. On observe des synergies avec les Instituts de l'IFA Yangambi et L'ISEA Bengamisa autour des projets communs entre professeurs pour des recherches et surtout pour des publications communes. La difficulté, c'est la pérennité de telles initiatives qui sont plutôt sporadiques.

	3. Par contre, d'autres synergies potentielles ont été peu ou pas dynamisées : le Centre de la biodiversité a été créé à Kisangani grâce à des soutiens internationaux dont celui de l'Institut Royal des Sciences naturelles subsidié par la DGD, aurait pu travailler plus étroitement avec le P1 au niveau du volet des bananiers plantains. 4. Des synergies qui seraient plus naturelles sont celles qui devraient se tisser entre la faculté des sciences et l'INERA. Contre toute attente, elles ne sont que génériques et ne semblent tenir qu'à un fil. Difficile à comprendre. L'INERA est un professionnel de la recherche et l'Université peut trouver en lui un partenaire privilégié et presque naturel. L'université et l'INERA ont la même mission : servir la population. Seulement, on constate que la synergie à ce niveau est faible : les financements publics de l'INERA et des universités sont insuffisants ce qui réduit à néant toute synergie structurée de ces deux institutions. L'UNIKIS a développé la recherche du P1 grâce au VLIR-UOS qui ne peut pas étendre son partenariat à des services de l'Etat tel que l'INERA. 5. Toutefois, il faut reconnaître que c'est grâce aux synergies avec les autres universités que la faculté réussit le désenclavement de ses chercheurs. En effet, désormais, les chercheurs de la faculté des sciences peuvent aller ailleurs à travers le monde effectuer leurs recherches, à l'exemple du Nigeria, de l'Ethiopie ou en Belgique. L'enjeu pour les chercheurs congolais est également de multiplier les contacts internationaux encore souvent trop concentrés sur la Belgique. La réalisation de ce projet P1 a contribué à entamer cet élargissement par les collaborations établies par exemple avec le projet Intra-Africa Academic Mobility Scheme « MOUNAF » (financé par l'Union européenne) ou avec Bioversity International en Ouganda ou encore avec l'IITA du Nigéria qui est encore trop peu présent à Kisangani
1.3 Cohérence Score : 4	1. Dans l'exécution du programme CUI-UNIKIS, il est fait allusion de sa connexion au programme national DSCRP (Document de Stratégie et de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté) en application au pays lors de son démarrage. Il s'inscrit par ailleurs dans le cadre de réhabilitation post-conflit des institutions de formation et leur désenclavement. Le projet et ses 3 axes s'inscrit dans la réponse aux impératifs de ce contexte. 2. Il y a aussi cohérence dans la préparation du projet dans la mesure où ses options plongent dans le cœur des aspirations des besoins de l'université en tant qu'institution et de la population que l'université est sensée servir. 3. Il y a aussi cohérence dans les interventions du projet. En effet, la mise en œuvre de ses activités suit une logique d'intervention cohérente : i) approfondissement des connaissances, ii) application par de l'expérimentation de terrain, iii) diffusion et vulgarisation de ces résultats. 4. La réalisation de ce P1 a pu ainsi de manière cohérente contribuer aux objectifs du programme selon une logique d'intervention pertinente : - identification des problèmes (vieillissement du personnel académique, faible qualité de la recherche, absence des matériels et équipements de recherche, faible production agricole au sein des communautés) ; - Formation du personnel académique pour une relève académique ; - Dotation en matériels et équipements de laboratoires conduisant à l'amélioration des recherches appliquées ; - Services aux communautés par l'utilisation dans leurs champs des produits de la recherche-appliquée.
Jugement final/commentaires	

Appréciation de l'évaluateur
1. Il est clair que sur le plan de la pertinence, le P1 a accompli sa mission et le score de l'auto-évaluation peut être confirmé (4). Les deux objectifs à savoir la relève académique et l'augmentation de la production semblent rencontrer des besoins effectifs à la fois de la région de Kisangani et de la RDC en général. La faculté regorge, sous l'impulsion du projet, de jeunes professeurs et chercheurs en recherches appliquées qui offrent des produits attendus par les communautés. Désormais, la faculté des sciences peut compter sur les jeunes professeurs formés par le programme pour assurer des enseignements de qualité et diminuer ainsi la dépendance aux professeurs extérieurs. Aussi, des techniques adaptées, des matériels génétiques de haute performance, des expériences confirmées par le terrain sont désormais à la portée des communautés paysannes bénéficiaires de ces expérimentations. 2. L'évaluation a constaté que grâce au projet 1, des synergies se sont tissées avec des partenaires dans plusieurs milieux qu'ils soient universitaires ou autres pouvant apporter un plus dans les trois volets du projet. Ces synergies ont permis la réalisation des stages et autres participations aux activités académiques de haut niveau avec l'appui du programme. Cependant, il faut aussi constater les limites de ces relations avec les acteurs de premier plan comme l'INERA ou les services officiels en charge de la vulgarisation (SNV) et de l'accompagnement de l'Agriculteur (Moniteur agricole). Ce qui ralentit la dissémination des innovations au sein des communautés. 3. Quant à la cohérence du projet, il a été démontré que le projet était en phase avec la politique du pays sous tendue par le DSCRP. Aussi il était en bonne relation entre ses résultats – ses objectifs spécifiques – son objectif global. Nous avons aussi remarqué de la cohérence dans la réalisation des interventions. Ce qui a facilité la réussite de ce projet. Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 3 pour le critère général de pertinence et synergie. : 3 Suffisant/Bonne performance

Efficacité	
2.1 Atteinte des objectifs par rapport aux trois fonctions de l'université (y inclus qualité scientifique) Score : 3	Il apparait, au vu des déclarations des parties prenantes au projet et de l'analyse des indicateurs 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.** L'Université de Kisangani est une des trois premières universités du pays. On note que depuis la création de l'UNIKIS, plusieurs événements se sont succédé et ont causé des déplacements de ses ressources humaines. En plus, aucun effort n'a été déployé par ses gestionnaires et particulièrement l'Etat pour renouveler son corps scientifique et académique. L'essentiel du personnel s'est retrouvé vieillissant et prêt à cesser des enseignements. D'où le recours aux professeurs visiteurs ou aux Chefs des travaux et Assistants insuffisamment qualifiés pour assurer des enseignements. Face à cet état de chose, le projet P1 s'est illustré comme une solution efficace. Signalons qu'au démarrage du programme, le département d'agronomie ne comptait que deux professeurs mais aujourd'hui, il en compte 10. Avec cette performance, la faculté des sciences a sensiblement diminué le recours aux professeurs visiteurs mais aussi l'utilisation des Chefs des Travaux et des Assistants pour dispenser des enseignements. Ce qui relève son niveau. Depuis le début du programme le projet a déjà produit dans le domaine de l'agriculture durable 5 PhD et 2 MSc, en outre, 3 PhD et 5 MSc sont encore en cours de formation.

	En outre, les résultats des recherches soutenues dans le cadre de ce P1 contribuent à améliorer, mettre à jour et consolider les contenus des cours de la faculté, en particulier pour les parties de cours qui traitent des céréales qui font l'objet des recherches : bananier plantain, manioc, riz, etc. **2. Par rapport à la recherche** Dans les universités congolaises dont l'Université de Kisangani (UNIKIS), la recherche est demeurée parent pauvre depuis des décennies. Les laboratoires n'ont pas bénéficié de l'attention de nouveaux patrons et le financement pour les faire fonctionner correctement n'ont pas suivi. C'est grâce à l'apport du Programme CUI-UNIKIS que la recherche a repris et continue à faire la fierté de cette université. A ce jour, trois laboratoires sont entièrement rénovés et portent des matériels et équipements adaptés aux recherches modernes : • un laboratoire de pédologie pour des analyses des sols, • un laboratoire de phytopathologie pour les détections et les analyses des maladies et autres infections (mycorhizes, notamment), • un labo in vitro pour la production des plants dans des conditions spécifiques de laboratoire. C'est grâce à ces laboratoires, entièrement rénovés et équipés par le programme CUI-UNIKIS que l'Université de Kisangani a retrouvé ses lettres de noblesse. Du coup, le nombre de publications a très fortement augmenté surtout durant la dernière phase du programme. L'intérêt des scientifiques aux laboratoires s'est accru et la qualité des travaux des étudiants s'est vue aussi améliorée. Par ailleurs, grâce aux formations à l'anglais scientifique dispensées notamment avec le soutien du P3, la plupart des publications réalisées par les équipes pluridisciplinaires dans le cadre du P1 sont rédigées en anglais, ce qui renforce leur notoriété internationale. Par contre, le fait que le P1 a été mis en œuvre au travers de trois sous-projets/volets bien distinct (bananiers plantains, pédologie, phytopathologie) et présentant des approches assez spécifiques (plus théoriques versus plus axées sur la recherche appliquée) a probablement limité son efficacité en réduisant les opportunités de coopération, de collaborations et de synergies**.** Ceci même si dans chacun des volets du P1 la collaboration entre les professeurs du nord et du sud a été étroite et a permis la réalisation de doctorat, la finalisation des publications, etc. 3. **Par rapport au service à la communauté** Nous avons été mis au courant que de nombreuses innovations issues des laboratoires de P1 sont pratiquées par les paysans. Nous pouvons citer: • la jachère améliorée, • le sédentarisation des cultures, • l'association des cultures, • l'utilisation des semences nouvelles, • l'utilisation des mychorizes pour fertilser le sol, • l'utilisation des plantes de couverture à • l'exemple de chromoleana odorata • l'utilisation des plants sains, • la culture/domestication de champignon • Etc…

2.2 Contribution de ces réalisations à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme Score : 4	Il est clair que l'ensemble de ces réalisations contribuent à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme CUI-UNIKIS qui vise le désenclavement de l'UNIKIS et la sécurité alimentaire à travers l'agriculture durable. 1. La formation des ressources humaines 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 des solutions innovantes capables de contribuer à assurer la sécurité alimentaire dans le bassin nord-est de la RDC. 2. Les équipements et matériels de laboratoire, acquis grâce au programme ont permis de rendre opérationnels ces hauts lieux de recherche que sont les laboratoires. Désormais, grâce aux recherches menées, le projet a su mettre au point une gamme variée des produits innovants aujourd'hui à la portée des communautés. 3. Les communautés touchées par les produits de recherche expérimentent aux côtés des chercheurs de nouveaux produits qui révolutionnent l'agriculture dans l'aire du programme et du projet. En effet, il ne fait aucun doute que les nouvelles pratiques agricoles introduites donnent satisfaction : - les sols sont de mieux en mieux utilisés et recouvrent leur fertilité grâce aux techniques innovantes introduites par les chercheurs, - les nouveaux matériels génétiques s'installent et semblent s'imposer sur le terrain (semences, boutures, plants…), - les nouvelles gammes de produits apparaissent et s'installent dans les habitudes alimentaires des communautés (la culture à domicile de champignons, …), L'enjeu pour le futur reste la pérennisation de ces acquis.
2.3 Réalisation des objectifs par rapport à la vulgarisation Score : 3	• Les réalisations ci-dessus énumérées sont effectives et réelles. Elles ont cependant besoin d'une dissémination efficace et effective. 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. • Cependant, il faut reconnaitre que les actions menées par la faculté pour faire connaître les produits par les communautés riveraines ne sont pas encore suffisantes. • Généralement, les universités ne disposent pas de services propres pour assurer la vulgarisation de leurs résultats de recherche. Elles s'arrêtent à les expérimenter et à les publier. C'est la collaboration, la coopération et les synergies avec les services et institutions en charge de la vulgarisation qui leur permettent d'atteindre ces objectifs de dissémination de leurs produits. • Or, nous l'avons démontré ci-haut (parlant des synergies) que ces collaborations, coopérations et synergies n'ont pas été développées suffisamment de sorte à jouer un rôle déterminant dans la dissémination des connaissances et pratiques issues de la recherche. Avec l'INERA (Institut National de Recherche Agronomique) quelques initiatives ont été prises : les enquêtes sur les champignons ainsi que l'inventaire ethnobotanique ont été réalisés à Yangambi dans la réserve MAB sous contrôle de l'INERA. D'autres sites ont été aussi utilisés : Masako sous tutelle de la Coordination provinciale de l'Agriculture et Yoko sous tutelle de la Coordination provinciale de l'Environnement. Il existe des contrats de collaboration avec ces institutions et dans ces deux derniers sites. • En ce qui concerne la SNV (Service National de Vulgarisation) qui devrait utiliser ses structures pour amener vers le paysan les produits multipliés par INERA. : Cette structure de l'Etat n'est que de nom, à Kisangani. Le projet P2 a déjà travaillé avec cette structure SNV. Son apport est à mitiger. Ce service ne dispose pas de ressources significatives pour arriver à mener à bien cette activité de vulgarisation de

	façon efficace : exemple : le préposé de SNV sur l'axe Kisangani-Bengamisa devait être pris en charge pour son propre transport afin de rejoindre le site de réunion et son séjour. • Des synergies et collaborations avec ces services nationaux ont été tentées, quelques expériences ont abouti, mais globalement les services manquent de moyens suffisant pour soutenir une véritable vulgarisation durable. Ainsi, nous n'avons vu aucun protocole d'accord ou aucune convention de collaboration de longue durée entre l'UNIKIS et ces deux Institutions pour structurer ce travail de vulgarisation. L'université n'a pas pour fonction première d'assurer la totalité du processus de vulgarisation (elle a le devoir d'alimenter cette vulgarisation avec les résultats de recherche mais pas d'organiser l'ensemble du processus de vulgarisation). Cette situation, si elle ne relève pas directement ni exclusivement de la responsabilité de l'université, n'en affecte pas moins la qualité de la vulgarisation des résultats obtenus par le programme.
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 Chefs des Travaux, 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'apport des équipements et matériels de laboratoires qui ont permis de relever le niveau de l'activité de recherche et d'en accélérer la production. De nombreux produits justifient cette performance tel que nous l'avons démontré ci-haut. 3. Enfin, nous avons stigmatisé le fait que dans cette chaine, le maillon faible reste la vulgarisation. Il faut noter que dans ce domaine, les bonnes intentions ne suffisent pas. Il faut des actes concrets et formels de collaboration et de synergie avec les professionnels de la vulgarisation. Quand on sait que les institutions en charge de la vulgarisation sont soit en faillite ou plutôt ne reçoivent pas de subventions conséquentes (SNV et INERA), nous ne les voyons pas prendre le relais. Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 3 pour le critère général d'efficacité : 3 Suffisant/Bonne performance	

Efficience	
3.1 le soutien pour garantir la qualité des processus d'enseignement et de recherche Score : 4	Il nous a été révélé au niveau de la faculté des sciences et au niveau du Projet 1 que les ressources financières et matérielles mises à leur disposition par le programme avaient un impératif : adopter des stratégies les meilleures pour former aux meilleurs coûts les personnes ciblées et permettre aux personnes formées d'agir en produisant effectivement les résultats attendus. C'est cette rigueur stratégique qui est au cœur du fonctionnement du centre d'expertise qui combine l'expertise humaine (les formés de qualité produisant les enseignements de qualité et auteurs des sujets de recherches pertinents), l'expertise matérielle (des équipements et matériels de qualité) et l'expertise financière (respect rigoureux des règles et procédures de gestion financière). Ainsi les qualités scientifiques et techniques sont assurées.
3.2 Relation entre les moyens et les résultats atteints Score : 3	• Malgré la modicité des moyens financiers l'équipe a pu privilégier l'essentiel. C'est ce qui a permis d'atteindre les résultats. Ajouter à cette discipline, le bon usage des règles et procédures de gestion, sous l'impulsion des gestionnaires Sud et Nord du programme, a été un atout de taille pour l'efficience de ce projet. • Au cours de la dernière année (2020), les moyens financiers sont consacrés en majorité pour couvrir des frais de fonctionnement (61,7%), le solde se répartissant d'une part pour deux tiers pour les bourses (26,7%) et d'autre part pour un tiers pour les frais de personnel (11,5%) et. Le taux d'exécution est très appréciable

	(80,7%) compte tenu du contexte très particulier de la pandémie. Ce taux d'exécution est par ailleurs particulièrement élevé (98,9%) si on l'examine sur l'ensemble de la phase 3 du programme. • La part des frais de personnel a été en se réduisant et est significativement faible, ce qui est un indice complémentaire d'efficience et pourrait indiquer une certaine forme de durabilité (reprise en charge par l'UNIKIS) : ce n'est malheureusement pas tout à fait le cas, les techniciens affectés à ce projet ne perçoivent leur salaire que de manière sporadique, maintenant qu'il doit être autofinancé. • De manière plus globale, la surcharge du personnel de l'UNIKIS (charge d'enseignement à Kisangani et parfois à l'extérieur, charge administrative, recherche permanente de financements additionnels) affecte la disponibilité des ressources humaines du projet, • Le fait que le projet P1 a été budgété de manière distincte pour ses trois volets (bananier plantain, pédologie, phytopathologie) a permis une gestion dédiée spécifiquement à chaque activité, ce qui a sans doute eu un effet positif en termes d'efficience mais probablement un effet moins favorable en termes de synergie entre ces volets.
3.3 Gestion du projet Score : 4	• La bonne gestion, comme nous l'avons indiqué plus haut a été un atout majeur pour la bonne marche du Projet 1. Cela grâce à la mise en œuvre du manuel de procédure de gestion, copié sur le modèle VLIR-UOS. Chaque dépense est minutieusement documentée avant exécution et sérieusement rangée après pour justificatifs. • La chance du Projet et du programme ici, il faut le reconnaître, c'est de disposer de gestionnaires de programme, extrêmement regardant sur les principes de gestion du programme et de les respecter pour le bon accomplissent de projet. • La bonne collaboration et communication entre gestionnaires du Sud et du Nord ont été soulignées par les deux parties.
Jugement final/commentaires	
Le P1 a joui d'une bonne gestion qui a permis de réaliser la presque totalité de ses activités et atteint ses résultats. La gestion du projet n'est pas étrangère à cette performance. Cependant : - Puisse cette performance gagner l'ensemble de l'équipe du programme et du projet pour influencer les activités individuelles des professeurs et chercheurs individuels ? - Quelle est la part des ressources humaines impliquées dans la mise en œuvre du programma et du projet ? - Quelles sont les relations avec les autorités locales pour obtenir des faveurs pour poursuivre l'entreprise ? Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 4 pour le critère général d'efficience : 4 Excellente/très bonne performance	

Durabilité	
4.1 Institutionnelle et académique Résultat 3	• Le fait qu'on ait quitté les projets individuels vers des projets institutionnels logés au sein des institutions et reposant sur des autorités académiques est une garantie institutionnelle et académique. Ne dit-on pas que les Hommes passent mais les institutions restent ? • Aussi, la matière que traite le P1 à savoir l'Agriculture et la Sécurité alimentaire sont des thèmes de l'actualité en RDC et au monde. Il est difficile d'envisager qu'on en perde de vue à cause du départ annoncé du programme VLIR-UOS. • De nombreuses publications et les matériels acquits dans le cadre du programme en général et du projet en particulier méritent une

	attention et un regard qui dépassent la durée d'une année académique. Notre espoir est que ça durera. • Par ailleurs, les relations et collaborations internationales tissées lors de la réalisation du projet P1, que ce soit en lien direct avec le projet (universitaires flamands) ou collaborations plus indirecte (IITA, etc.), renforceront la durabilité institutionnelle du projet. • L'adhésion forte des autorités rectorales au programme et aux projets du VLIR-UOS est un facteur additionnel de durabilité de ce projet.
3.2 Financière Résultat : 2	• Le fait que ni la faculté, ni l'Université et encore moins l'Etat ne subventionne de manière significative la recherche, est un risque important pour l'avenir du projet. L'on doit prendre conscience de cette réalité pour l'avoir vécue 10 ans durant. Ce sont des moyens financiers du VLIR-UOS qui ont permis de maintenir les matériels et équipements de labo, qui ont permis l'octroi des bourses et permis des voyages de stages de tous bord. Vouloir poursuivre sans régler la question de financement ne tient qu'à un fil, c'est fragile et c'est très risqué. • De premières activités d'auto-financement (multiplication des plants, transformation du manioc) permettent de dégager quelques moyens mais encore largement insuffisant. De bonnes pratiques à ce niveau ont été adoptées : l'argent dégagé par ces activités est réservé au maintien, entretien et fonctionnement des labos : c'est une bonne pratique qui doit être impérativement maintenue et consolidée. • Par ailleurs, au cours de la réalisation du projet les chercheurs ont eu l'occasion de se former à la rédaction de demande de financement, à l'introduction de projets de recherche : comme dans la plupart des universités à travers le monde, les chercheurs et enseignants devront à l'avenir mettre en pratique ces techniques apprises afin de multiplier les sollicitations de financements externes variés, ce qui est le lot de la plupart des centres de recherches qui veulent assurer leur pérennité. • L'auto-financement et la capacité d'introduction des projets de recherches sont deux outils de durabilité financière encore balbutiant à l'UNIKIS pour l'instant, qui sont à développer et renforcer rapidement sous peine d'hypothéquer la durabilité financière du projet.

Jugement final/commentaires

Le projet démontre un certain nombre de facteurs qui peuvent garantir sa durabilité institutionnelle et académique (appui des autorités, réseaux internationaux de partenaires, présence des jeunes professeurs pour assurer la relève académique, etc.). Il y a encore à faire pour assurer la durabilité financière.

Le constat est que la principale issue pour assurer la durabilité repose encore sur la soumission de projets aux autres bailleurs (à l'instar du VLIR-UOS et les autres). C'est l'option principale levée dans le plan de sortie de l'Université de Kisangani. Cette option qui reste actuelle, a tout de même des limites quand on sait que les projets ont toujours une durée limitée par rapport à la vie d'une institution à l'instar d'une Université.

On sait que le financement de la recherche dans la plupart des institutions universitaires à travers le monde s'appuie en partie sur la soumission régulière de projets. Mais ce sont des Etats ou leurs Institutions qui constituent les principaux bailleurs de fonds des projets de leurs institutions universitaires (à l'Instar de la Belgique), même si ces Universités peuvent trouver d'autres ressources ailleurs. La dépendance quasi-totale ici à ce type de financement est le reflet de l'incapacité de l'Etat congolais de ses Institutions à financer ses Institutions universitaires et leurs activités de recherche.

Les paysans et leurs associations, principaux bénéficiaires des produits de la recherche, ne semblent pas être prêts à en payer les coûts. Ils ne sont pas à mesure de payer les matériels génétiques mis au point par la recherche, à participer aux frais de déplacement de véhicules vers leurs sites, etc… Ils attendent à leur tour d'être financés non pas par l'Université, encore moins la faculté, mais par le VLIR-UOS qu'ils ont vu financer les activités réalisées dans leurs milieux.

Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 2 pour le critère général de durabilité :
2 Insuffisant/performant avec des problèmes

Indices d'Impact – effets à plus long terme	
5.1 Effets et impact au niveau du domaine d'intervention du projet Score : 3	• Le domaine agricole est un domaine sacré pour les publics choisis. Il ne peut échapper aux chercheurs tout comme à l'agriculteur. Seulement, fort est de reconnaître que toutes les activités menées dans le cadre du projet P1 ont produit des résultats qui peuvent durer. Et là on parlera d'impact et d'effets. Un effet n'est pas un résultat de feu de paille : aussitôt il prend, aussi vite il s'éteint… • Les résultats ci-dessus peuvent-ils déjà être comptabilisés comme des effets ? - Les formations des jeunes chercheurs, - L'adoption des innovations proposées par les chercheurs (jachères améliorées, abandon de la culture sous brulis, adoption de la culture du champignon, …), - L'implantation d'une micro-minoterie, - L'amélioration des connaissances sur les sols du bassin nord-est du Congo… • La logique veut que nous attendions au moins deux ans après la fin du contrat pour déclarer effets ou impact ce qui va demeurer et continuer…
5.2. Effets et impact au niveau de l'institution dans son ensemble Score : 4	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'UNIKIS dans l'espace universitaire national, régional et international par des publications de haute portée scientifique et techniques - La création d'une cellule de coopération internationale susceptible de capter des aides à même d'assurer la continuité des activités du Projet.
Jugement final/commentaires	
Concernant l'impact et les effets du projet1, l'intérêt du contenu de matière de « Agriculture et sécurité alimentaire » risque d'occulter le vrai problème d'effet et d'impact de l'action menée. En plus de 50 ans de vulgarisation agricole en RDC, c'est le perpétuel recommencement… - 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 national ou provincial de vulgarisation ? - Y'va-t-il suffisamment moyens financiers pour garantir la permanence des ressources humaines formées par le programme et du Projet à poursuivre leurs activités sur le terrain ? Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 3 pour le critère général des indices d'impact :	
3 Suffisant/Bonne performance	

3.2. Projet 2 - Contribution de la biodiversité à la formation et à la sécurité alimentaire dans le bassin nord-est de la RDC

3.2.1. Introduction

Le VLIR-UOS a diligenté la mission d'évaluation finale du programme CUI exécuté à Université de Kisangani (UNIKIS) durant la période allant de 2010 à 2021. L'objectif principal de ce programme est de renforcer les capacités institutionnelles de cet établissement d'enseignement supérieur et universitaire de la RDC afin qu'il remplisse efficacement ses missions, à savoir l'enseignement, la recherche et

le service à la société, en particulier par la création d'un centre d'expertise en agriculture durable et biodiversité. Ce programme est structuré en trois composantes sous format de projets parmi lesquels figure le projet « Contribution de la biodiversité à la formation et à la sécurité alimentaire dans le bassin nord-est de la RDC », P2 en abrégé. Implanté à la Faculté des Sciences de l'UNIKIS, le P2 vise l'amélioration de la connaissance de la biodiversité de la RDC. L'objectif de développement est de faciliter l'accès aux données disponibles sur la biodiversité à travers la création d'une base de données des inventaires floristiques et faunistiques et enfin, vulgariser chaque système d'élevage mis au point.

Les deux premières phases de ce projet (2011-2013 et 2014-2016) étaient centrées sur le renforcement des capacités sur le plan de la connaissance de la biodiversité par des techniques et méthodes de collecte, traitement et conservation des données ainsi que par des formations et séminaires divers. La troisième phase en fin d'exécution, est axée sur la vulgarisation des connaissances acquises au cours de deux phases précédentes.

Subdivisé en deux volets (botanique et zoologie), le P2 s'est réalisé en conformité au planning initial en suivant les étapes prévues, en touchant les cibles préalablement identifiées et en accomplissant les activités sur les sites prévus. Sans bousculer ses prévisions, le P2 dans sa phase 2 a intégré la formation de 4 doctorants non prévue au départ afin de contribuer à la relève académique qui est un des grands défis auxquels la faculté des sciences, en particulier, et l'Université de Kisangani, en général, sont confrontées. Cependant la phase 3 a connu des perturbations majeures consécutives aux troubles dus aux revendications des étudiants, à l'insécurité dans la région, à l'épidémie Ebola et à la pandémie à coronavirus qui ont conduit soit à l'inachèvement des certaines activités, soit au report ou à l'annulation pure et simple d'autres.

Le présent rapport fait la synthèse des principaux résultats recueillis, sur base de l'analyse documentaire, au cours de la mission de terrain effectuée du 7 au 12 avril 2021 à l'Université de Kisangani et au travers des interviews réalisées à distance auprès des partenaires flamands. Il est structuré en six points correspondant aux critères d'évaluation définis dans les termes de référence de la mission.

Données factuelles - Les données suivantes sur l'état actuel sur base du rapport annuel 2020.

Département/faculté qui accueille le projet P2	**Faculté des sciences**
Nombre de personnel académique permanent (recherche/éducation) :	169 dont 2 professeurs émérites, 29 professeurs ordinaires, 44 professeurs et 94 professeurs associés.
Nombre PhD au total en cours	Fin phase 3 CUI : 3 dont 3 supportés par CUI
Laboratoires installés :	Fin phase 1 CUI : 3 dont 3 supportés par CUI Fin phase 3 CUI : 3 dont 3 supportés par CUI
Equipements installés :	Fin phase 1 CUI : 80 dont 80 supportés par CUI Fin phase 3 CUI : 450 dont 250 supportés par CUI
Autres indicateurs éventuels :	12 articles publiés dans des revues internationales 6 articles publiés dans des revues nationales 5 programmes masters créés ou substantiellement transformés par le projet 20 étudiants qui ont participés à un master créé ou substantiellement transformé par le projet 6 cours développés avec le soutien du projet 40 étudiants qui ont suivi des cours développés avec le soutien du projet

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

Pertinence et synergie	
1.1 Répond aux besoins	Parmi les problèmes auxquels se bute la faculté des sciences qui ont été relevés lors de la mission d'identification, il y a le déficit des spécialistes dans

Score : 4	les domaines d'algologie, de mycologie, de pisciculture, de herpéto-batracologie et de Zoonoses, le manque des laboratoires et des équipements adéquats et la faible interaction entre la faculté et son milieu environnant. Un des buts du projet est de contribuer à la réduction de ce gap afin que la faculté des sciences participe efficacement à l'accomplissement de trois missions de l'université, à savoir l'enseignement, la recherche et le service à la communauté. Ainsi, l'un des critères d'évaluation finale du P2 se rapporte à la pertinence, c'est-à-dire le bienfondé du projet pour la faculté eu égard à l'adéquation entre les résultats des activités du projet et les besoins ressentis et exprimés par la faculté. Les données des entretiens et des observations sur le terrain permettent de conclure à la pertinence du P2 pour la faculté des sciences au regard des besoins ressentis et exprimés par les acteurs internes. En effet, l'exécution du P2 a permis à la faculté de : 1. Acquérir deux laboratoires (botanique et zoologique) dotés de 40 matériels et équipements ainsi que des réactifs (voir inventaire du P2) pour des expérimentations et analyses qui, autrefois faisaient défaut. La faculté a également acquis un nombre important d'ouvrages et de revues scientifiques dans le cadre du P2 qui ont renouvelé et enrichi son fond bibliothécaire. Les nouveaux laboratoires, les ouvrages et revues acquis dans le cadre du P2 ont amélioré les conditions de travail non seulement des apprenants du P2, mais aussi de tous les chercheurs de la faculté. 2. Assurer la relève académique par le financement de bourses d'études pour la formation de docteurs dans différentes spécialités. Dans sa phase 3, le P2 a accordé 4 bourses pour les études doctorales de 3 chefs de travaux qui se spécialisent en herpéto-bactracologie et mycologie et de 1 chef de travaux qui finalise ses études de DES. 3. Stimuler la recherche (particulièrement la recherche expérimentale) grâce aux équipements acquis et au fonds de recherche. 4. Valoriser les résultats de recherche par la publication des articles scientifiques dont le nombre a accru au cours de la période d'exécution du projet (60 articles publiés dans les revues nationales (28) et internationales (32) dans la phase 3). 5. Renouveler les curricula et les contenus des cours grâce à la documentation acquise dans le cadre du P2 et à la prise en compte des résultats de la recherche. 6. Assurer la visibilité de la faculté à travers la publication des articles au niveau tant national qu'international, la participation des chercheurs à des manifestations scientifiques à l'échelle nationale et internationale, la mobilité des doctorants et des étudiants en masters, la vulgarisation des résultats de recherche auprès des paysans. A ce sujet, il sied de noter que le P2 a organisé en 2018 des Journées scientifiques et technologiques à la faculté de sciences auxquelles ont participé des chercheurs de plusieurs institutions universitaires et de recherche ; une Journée porte ouverte la même année au cours de laquelle les différents produits du projet ont été présentés au public. L'organisation de cette journée a eu un effet sur les effectifs des étudiants qui ont quasi doublé au cours de l'année académique 2019-2020. Le projet répond donc à des besoins de renforcement de capacité de recherche de l'UNIKIS sur la biodiversité afin d'en améliorer la formation (renouvellement des curricula et contenus des cours) et à la sécurité alimentaire (maîtrise de la culture des champignons, de la pisciculture et de l'insémination artificielle). Le projet a également contribué à l'objectif général du programme (désenclavement) : multiplication des publications, des contacts nationaux et internationaux.
1.2 Synergie	

Score : 3	L'une des visées du P2 est de briser l'isolement des chercheurs de la faculté des sciences habitués à mener des études en solo ou à piloter des projets individualisés en vase clos. Cette tradition a longtemps réduit l'efficacité des recherches et des projets, rendu difficiles leur coordination et limité leur visibilité au plan local, national et international. Ainsi, la synergie a été retenue parmi le critère d'évaluation finale du P2, il s'agit d'examiner dans quelle mesure le P2 s'est articulé avec les autres projets VLIR-OS exécutés dans ou en dehors du programme CUI/UNIKIS et avec d'autres programmes ou projets belges ou non belges. En rapport avec ce critère (synergie), les résultats de la mission d'évaluation montrent que deux points de vue se sont dessinés : celui des acteurs internes au P2 et au programme CUI/UNIKIS qui défendent l'existence de la synergie entre le P2 et les autres projets, d'une part, et, d'autre part, celui des acteurs ou parties prenantes externes qui jugent insuffisante la connexion du P2 aux autres projets. Pour les premiers, la synergie entre le P2 et les autres projets exécutés à la faculté peut se remarquer par : 1. La participation des apprenants du P2 à la formation en Anglais et en informatique organisée par le P3. 2. L'organisation conjointe des enquêtes ethnobotaniques et ethno zoologiques avec les chercheurs et apprenants du P1. 3. La publication des articles collectifs avec les chercheurs du P1. 4. La collaboration étroite avec le Centre de surveillance de la biodiversité (CSB) implanté au sein de la faculté. 5. L'accès aux laboratoires du P2 accordé aux apprenants du P1, aux étudiants de la faculté d'agronomie et de l'IFA Yangambi. 6. L'encadrement des étudiants et doctorants de la faculté d'agronomie et de l'IFA Yangambi. 7. Le partenariat avec les autres universités du Congo autour de la culture des champignons (avec université de Goma), l'élevage des poissons (avec l'université de Lubumbashi) et la culture des champignons et poissons (avec l'Université de Kinshasa), etc. 8. Des débuts de collaboration avec des universités africaines au Bénin et du Cameroun, notamment. 9. L'appui aux structures étatiques telles que ICCN, INERA, ministère de l'Environnement, parcs de Maiko et d'Epulu. Le P2 a notamment appuyé le parc de Maiko dans l'élaboration de son plan stratégique. 10. L'organisation, en collaboration avec les structures de la société civile, des campagnes de vulgarisation des méthodes écologiques auprès des paysans pour une exploitation rationnelle des ressources naturelles, etc. Par contre, pour les seconds, le P2 a fonctionné en vase clos, sans interaction avec les autres projets hors du programme CUI/UNIKIS. Selon eux, le P2 n'a pas collaboré avec les autres facultés de l'UNIKIS et n'a pas interagi avec l'ensemble des parties prenantes concernées par son domaine d'action. Au regard de ces deux points de vue relativement opposés (synergie effective et manque de synergie) l'équipe d'évaluation estime que ce critère de synergie a progressé significativement en comparaison de la situation initiale, et particulièrement au cours de cette phase 3 de consolidation et de vulgarisation qui a permis des synergies avec quelques parties prenantes externes. Cette progression très bien identifiable en interne mérite certainement d'être encore approfondie avec les parties prenantes externes.,
1.3 Cohérence Score : 4	L'analyse des résultats du P2 à la lumière de ce critère atteste la cohérence qui l'a caractérisé. En effet, les activités du P2 ont permis l'atteinte des résultats ci-après : 1. La formation des doctorants et l'organisation des séminaires de renforcement des capacités du personnel académique et scientifique organisés dans le cadre du P2 correspondent à l'objectif spécifique de doter la faculté d'un personnel scientifique et académique de haut-

	niveau pour mener des recherches et dispenser un enseignement de qualité, contribuant ainsi à l'objectif général du programme d'assurer la relève académique à l'UNIKIS. 2. Les recherches menées dans le cadre du P2 et la publication des résultats dans les revues nationales et internationales ainsi que la participation des chercheurs du P2 aux assises scientifiques nationales et internationales ont contribué à la connaissance de la biodiversité du Congo et, par ricochet, au désenclavement de la faculté des sciences et de l'UNIKIS. 3. Les laboratoires installés et équipés, l'organisation des séminaires scientifiques répondent à l'objectif de renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles de la faculté des sciences et d''amélioration des conditions du travail des chercheurs. 4. Les campagnes de vulgarisation des résultats organisées à travers des ateliers et émissions radiotélévisées rentrent dans le cadre de l'ouverture de l'UNIKIS vers la communauté et de la lutte contre l'insécurité alimentaire dans la région.

Jugement final/commentaires

Ce premier axe de l'évaluation finale (pertinence et synergie), met en évidence la pertinence du P2. En effet, les résultats obtenus par le P2 dans ses trois phases, répondent effectivement aux besoins ressentis et exprimés par la faculté lors de la formulation du programme. Si la formulation initiale qui prévoyait deux projets distincts (botanique et zoologie) a été adaptée pour créer un seul projet sur la Biodiversité (P2), sans pouvoir réduire suffisamment le nombre d'activités et sans permettre une spécification suffisamment rigoureuse des indicateurs, il y a lieu de noter néanmoins qu'en finançant 4 bourses d'études en faveur des chefs de travaux en instance de finalisation de leurs recherches doctorales, le P2 a effectivement contribué, surtout en phase 3, à la relève académique à la faculté des sciences. Le P2 a également contribué au désenclavement de ladite faculté par le soutien à la publication des résultats des recherches dans les revues nationales et internationales, à la formation des chercheurs en Anglais et Informatique et à un début de dissémination des résultats à l'adresse de la population locale.

Il en résulte que le P2 est en cohérence avec les visées du programme dans la mesure où les résultats obtenus sont conformes aux objectifs spécifiques et général du programme, à savoir relever les défis de la relève académique, du désenclavement de l'UNIKIS, du renforcement de ses capacités institutionnelles et organisationnelles.

Toutefois, il sied d'indiquer que, du point de vue des synergies, outre les interactions avec le P1 et le P3, le P2 n'a pas encore entretenu suffisamment de rapports étroits avec les autres projets et avec les parties prenantes extra universitaires (services étatiques, opérateurs économiques, les organisations de la société civile locale, les paysans). On peut également constater que le niveau de vulgarisation des résultats des recherches reste encore relativement faible au regard du nombre d'ateliers et séminaires organisés à cet effet.
Questions : Il est important d'engager la réflexion sur les modalités de collaboration entre l'équipe actuelle du P2 et les autres facultés, notamment celle des sciences sociales, dans la période post CUI/UNIKIS dans le cadre de l'interdisciplinarité tant prônée par le VLIR-UOS à travers ses programmes partenaires.
La faible performance du P2 en ce qui concerne la vulgarisation est due, nous semble-t-il, à l'indisponibilité des membres de l'équipe du P2 qui ne peuvent pas en même temps assurer l'enseignement, diriger les recherches, coordonner les activités du projet et s'impliquer suffisamment dans la vulgarisation des résultats des recherches menées par les chercheurs du P2. La mise sur pied d'une **structure en charge de la vulgarisation des résultats de recherche et d'encadrement des paysans** ne serait-elle pas une option à envisager pour pallier cette insuffisance dans la période post programme ?

Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 4 pour le critère général de pertinence et synergie 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 : 3	Même si, durant une grande partie de la durée du programme, les interventions du P2 se sont focalisées surtout sur des activités de recherche, l'atteinte des objectifs de ce projet concerne bien les trois fonctions de l'université. Les activités de recherche ont eu des retombées indirectes sur l'évolution de l'enseignement et du service à la communauté. En rapport avec l'enseignement, les résultats des activités du P2 ont permis le renouvellement du personnel académique par la formation des docteurs spécialistes dans les principales filières d'études au sein de la faculté, le recyclage du même personnel par l'organisation des séminaires, l'acquisition d'une documentation récente qui a permis la révision des notes de cours et des curricula. Ce qui, au final, a contribué à l'amélioration de la qualité de l'enseignement assuré par cette faculté. Relativement à la recherche, l'installation des laboratoires bien équipés en intrants et réactifs et la disponibilité des fonds de recherche sous forme des bourses et fonds de terrain, ont permis l'amélioration des recherches menées par les chercheurs de cette faculté et dont les résultats sont publiés dans les revues internationales et nationales de renom. C'est dans le domaine des services à rendre à la communauté que les résultats sont plus mitigés. En effet, l'objectif spécifique de la phase 3 du P2 est axé sur la vulgarisation des résultats des études réalisées durant les phases 1 et 2 afin de disséminer les méthodes et techniques d'exploitation plus écologiques des ressources naturelles, de domestication de certaines plantes alimentaires sauvages, de culture des champignons et d'élevage des poissons en perspective de la lutte contre le changement climatique et l'insécurité alimentaire. La mission d'évaluation finale constate que ces activités de la phase 3 ont été faiblement organisées à cause notamment des occupations professionnelles des membres de P2, de l'insécurité dans la région due à la présence des groupes armées dans les différents sites où devaient se dérouler les campagnes de vulgarisation, la survenance de l'épidémie d'Ebola et de la pandémie de coronavirus. Les mesures prises par le gouvernement central pour réduire la propagation de ces deux pathologies ont rendus inaccessibles les sites retenus pour la vulgarisation. Si les dernières causes (insécurité et pandémies) sont externes et plus « conjoncturelles », l'évaluation tient à mettre en évidence la première cause énoncée : la surcharge professionnelle du personnel à l'UNIKIS due au fait que les responsables et membres d'équipe de projets sont obligés de couvrir certaines responsabilités devant être exercées par des techniciens qui, présentement, ne sont pas encore engagés par l'UNIKIS (les travaux et autres taches de laboratoire). Ces membres d'équipe de projet connaissent une surcharge professionnelle qui pèse un peu lourdement sur eux. Mais, si cet investissement n'était pas assuré, l'exécution du programme en souffrirait grandement et cela se ressentirait dans le pourcentage de réalisation annuelle des activités durant les différentes phases du programme CUI, ce qui heureusement n'a pas été le cas. Mais ce surcroit de responsabilité, s'il perdure, risque de fragiliser néanmoins la capacité de recherche, d'analyse et d'enseignement de l'équipe : un écueil à résoudre par la prise de dispositions internes à l'institution.
2.2 Contribution de ces réalisations à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme Score : 4	Le programme CUI/UNIKIS a eu pour objectifs spécifiques la relève académique et le désenclavement de l'UNIKIS. En rapport avec la relève académique le P2, dans sa phase 3, a financé 4 bourses pour les études doctorales de 3 chefs de travaux et les études de DES pour 1 chef de travaux en voie de finalisation.

	Concernant le désenclavement de l'UNIKIS, les études de terrain menées par les chercheurs impliqués dans le P2, l'organisation des conférences internationales sur la biodiversité à l'UNIKIS, la participation des chercheurs de la faculté des sciences aux assises scientifiques nationales et internationales, la publication des résultats de recherche dans les revues internationales et nationales, la mobilité des apprenants pour des stages internationaux, la collaboration avec le Centre de surveillance de la biodiversité (CSB), l'accès à l'internet ont assuré la visibilité de la faculté des sciences et de l''UNIKIS dans l'espace universitaire local, national et international.
2.3 Réalisation des objectifs par rapport à la vulgarisation Score : 2	L'objectif spécifique du programme, singulièrement dans sa phase 3, est d'assurer la vulgarisation des résultats obtenus à la suite des recherches de terrain des projets. Au niveau du P2, l'activité devait être centrée sur la diffusion des méthodes écologiques d'exploitation des ressources naturelles, des techniques de domestication des plantes alimentaires sauvages, de la production des champignons, de l'élevage des poissons en vue de l'adoption de ces techniques par les communautés paysannes dans le cadre de la lutte contre l'insécurité alimentaire. Comme signalé plus haut, les quelques ateliers et émissions organisés par les chercheurs de la faculté des sciences impliqués dans le P2 n'ont pas permis l'atteinte de ces objectifs pour une double raison. D'abord, l'adoption d'une innovation par les communautés paysannes demande de la permanence et du temps, les activités y relatives doivent se réaliser de manière répétitive et pendant une longue durée afin que les communautés paysannes s'y accoutument, conditions qui ne peuvent pas être réunies dans le cadre de la phase 3 du P2 à cause de la brièveté des échéances (2017-2021). Par ailleurs, les perturbations induites par les troubles sur le campus universitaire suite aux revendications des étudiants, la survenance de l'insécurité dans la région, de l'épidémie d'Ebola ; de la pandémie à coronavirus, n'ont pas permis la réalisation de toutes les activités prévues pour cette phase. Enfin, la collaboration avec des parties prenantes externes, qui potentiellement pourrait renforcer la diffusion, comme par exemple l'INERA (Institut National d'Etudes et de Recherches Agronomiques du ministère de l'Agriculture en charge de la sensibilisation et de l'information des paysans) a été très réduite, à cause notamment de la faiblesse des moyens d'intervention de cette institution publique dans la région de Kisangani.

Jugement final/commentaires

Du point de vue de l'efficacité, le P2 est en cohérence avec les deux premières missions traditionnelles de l'UNIKIS, à savoir l'enseignement et la recherche. A travers la formation doctorale assurée aux chefs de travaux, les séminaires de renforcement des capacités du personnel académique et la dotation de la faculté des sciences d'une documentation récente, le P2 participe à l'amélioration de la qualité de l'enseignement de l'université et, en même temps, à la résolution de l'épineux problème du déficit et du vieillissement du corps enseignant. De même, le P2, par le renouvellement des équipements de laboratoire, améliore les conditions du travail des chercheurs de la faculté des sciences dont résultats de recherche élargissent la connaissance de la biodiversité de la RDC.

Cependant, les effets des résultats des activités du P2 ne sont pas encore très perceptibles par rapport à la troisième mission de l'UNIKIS, à savoir le service à la communauté. En effet, un objectif majeur du programme est de contribuer à la lutte contre l'insécurité alimentaire dans le bassin nord-est de la RDC par la vulgarisation des méthodes écologiques de fertilisation du sol, de culture des champignons et des plantes alimentaires sauvages, de domestication des aulacodes, l'élevage des poissons et de l'exploitation rationnelle des ressources naturelles. Ces activités de vulgarisation n'ont pas été menées à un niveau souhaitable.

Questions : les préoccupations en rapport avec ce chapitre concernent le maintien de la dynamique insufflée par le P2, particulièrement l'impératif de faire jouer à l'UNIKIS son rôle de moteur de développement à travers la dissémination des résultats de recherche et l'encadrement des communautés locales. Ces préoccupations peuvent être formulées en ces termes :

- Comment amener les paysans à adopter des méthodes écologiques qui semblent coûteuses en temps, en énergie et en moyens financiers ?

- Comment concilier les objectifs du P2 et les attentes de la population afin d'éviter les conflits entre les chercheurs et les communautés paysannes ?

Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 3 pour le critère général d'efficacité :

3 Suffisant/Bonne performance

Efficience	
3.1 le soutien pour garantir la qualité des processus d'enseignement et de recherche Score : 4	Le P2 a mis à la disposition de la faculté des sciences des ressources financières et matérielles pour assurer la formation et le recyclage des membres du personnel scientifique et académique afin d'améliorer la qualité des enseignements et de la recherche. Dans cette perspective, les formations organisées dans le cadre du P2, la documentation acquise par ce biais et les recherches de terrain et de laboratoire menées, ont contribué à l'élargissement des connaissances sur la biodiversité de la région et leur intégration dans les enseignements.
3.2 Relation entre les moyens et les résultats atteints Score : 3	Les ressources mobilisées pour réaliser les activités du P2 ont effectivement permis l'atteinte des résultats. D'ailleurs, le P2 a même trouvé dans les fonds lui alloués, des ressources financières pour financer 4 bourses d'études (3 pour le doctorat et 1 pour le DES) non prévus initialement. Au cours de la dernière année (2020), les moyens financiers sont consacrés en majorité pour couvrir des frais de fonctionnement (63,5%), le solde se répartissant de manière quasi égale entre les frais de personnel (19,5%) et les bourses (17%). Le taux d'exécution est appréciable (68%) compte tenu du contexte très particulier de la pandémie. Il est par ailleurs très élevé sur l'ensemble de la période de la phase 3 (92,3%). Le fait que le P2 a maintenu deux sous-projets (zoologie et botanique) initialement envisagés comme deux projets séparés, a sans doute renforcé une pratique des activités qui est restée relativement séparée. Cela a induit un niveau d'interaction encore trop faible qui aurait pu être plus important si on avait développé ce programme avec un P2 totalement intégré, ce qui aurait sans doute alors favorisé une plus grande efficience encore de ce projet.
3.3 Gestion du projet Score : 4	Les résultats des activités du P2 ainsi que l'état actuel des matériels et équipements des laboratoires montrent que la gestion a été efficace. Elle a été conforme au manuel des procédures du programme. Les mécanismes rigoureux de suivi et d'évaluation mis en place par le VLIR-UOS ont permis d'éviter tout dérapage dans l'exécution du P2. La transparence et la communication permanente entre les différentes parties prenantes du P2 ont limité les malentendus qui auraient pu impacter négativement la gestion du projet.

Jugement final/commentaires

Dans l'ensemble, la gestion du P2 a été efficiente et conforme aux procédures prédéfinies. Cependant, ce succès ne peut occulter deux préoccupations majeures qui, si elles ne sont pas prises en compte, risquent de saborder tous les acquis. Ces préoccupations se formulent en ces termes :

- Comment maintenir cette culture de la gestion transparente axée sur le résultat en période post programme ?
- Certes, les moyens pour réaliser les activités du P2, équiper les laboratoires et acquérir la documentation ont été jugés suffisants et satisfaisants. Toutefois, les membres de l'équipe de P2 n'ont cessé de se plaindre de la surcharge qu'entraînent les responsabilités qu'ils assument au sein du projet et ce, sans prime conséquente. Cette problématique ne peut être résolue par le P2. La question qui en résulte est celle de savoir comment amener les pouvoirs publics à travers l'UNIKIS à motiver les membres des équipes des projets avec une prime de gestion, une prime de recherche ou des heures supplémentaires ? La réponse à cette question est fondamentale pour garantir la durabilité des acquis et des effets/impacts du P2.

Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 4 pour le critère général d'efficience :

4 Excellente/très bonne performance

Durabilité

4.1 Institutionnelle et académique Résultat : 3	Sur le plan institutionnel et académique, la durabilité des acquis du P2 repose sur l'utilisation rationnelle de l'existant, c'est-à-dire une bonne gestion des équipements et matériels des laboratoires, une bonne exploitation de la documentation acquise, la mise en service des docteurs et des techniciens de laboratoires formés. La faculté des sciences entend également maintenir des programmes de recherche communs avec les universitaires partenaires flamands et d'autres universités et centres de recherche tant au niveau local, national et international. Ce qui pourrait renforcer les capacités de recherche de la faculté des sciences et garantir sa visibilité. Sur le plan institutionnel, si en général, les autorités académiques ont été attentives à cibler des renforcements transversaux qui permettent de soutenir l'ensemble des facultés (formation en anglais, en informatique), le conseil rectoral récemment élu est également convaincu de l'importance pour une université de compter en son sein des centres d'excellences dans quelques disciplines ciblées qui permettent de renforcer la notoriété globale de l'institution : dans cette perspective, le soutien des autorités académiques au projet s'est encore renforcé au cours de ces dernières années.
3.2 Financière Résultat : 2	Sur le plan financier, le P2 est générateur d'autres projets de par l'expertise qu'il a développée dans les chefs des chercheurs et de par l'infrastructure dont il a doté la faculté, il est susceptible d'attirer d'autres projets. Ainsi, les nouveaux projets sont en cours d'élaboration à soumettre aux bailleurs de fonds pour assurer la poursuite des activités initiées dans le cadre du P2. La faculté compte diversifier ses sources de financement par la production et la vente des alevins, des poissons et des champignons. Mais la rentabilité de ces activités génératrices de revenus n'est pas encore de nature à permettre d'assurer durablement le financement du fonctionnement des investissements qui ont été installés grâce au projet. Par ailleurs le paiement du salaire des techniciens de ces activités, assuré de manière dégressive par le budget du programme, n'a pas encore pu être compensé de manière significative et durable Si des sources nouvelles de financement sont recherchées et si le projet a permis d'initier des pratiques de gestion plus efficaces (mobilisation des revenus créés à destination du fonctionnement des équipements du projet), ces évolutions ne permettent pas encore de garantir une durabilité des activités initiées par le P2.

Jugement final/commentaires

Les données recueillies au cours de la mission en rapport avec la durabilité montrent que la réflexion concernant la pérennisation des acquis du P2 n'a pas été engagée mais n'est pas encore suffisamment aboutie. En témoigne l'absence d'un plan stratégique de sortie du programme. Cet instrument aurait permis d'indiquer les principaux axes de l'action à mener en période post programme pour assurer la poursuite des activités et des acquis du P2.

En outre, il y a lieu de relever que l'essentiel du dispositif de durabilité conçu au niveau de la faculté des sciences repose sur les projets à soumettre aux bailleurs de fonds étrangers dont le financement n'est pas garanti à ce stade. Ce qui constitue un grand écueil. Par contre la durabilité institutionnelle montre des indices de consolidation important.

Questions :

- Comment amener l'Etat congolais à travers le ministère de l'enseignement supérieur et universitaire et celui de la recherche scientifique à financer la faculté des sciences pour qu'elle poursuive les activités initiées dans le cadre du P2 ?
- Comment mobiliser le secteur privé local et national pour l'impliquer dans le financement des activités du P2 ?
- Comment amener la faculté des sciences à mobiliser le financement local par une collaboration étroite avec le secteur privé et associatif au niveau local et national ?
- Comment conscientiser les acteurs internes à l'université à engager les initiatives pour l'autofinancement ?
- Comment sécuriser les sites où sont réalisées les cultures des champignons et l'élevage des poissons et des aulacodes souvent victimes de vol ?

- Comment assurer une bonne surveillance des matériels afin qu'ils ne soient pas subtilisés ou affectés à l'usage personnel de certains gestionnaires actuels ? Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 2 pour le critère général de durabilité : 2 Insuffisant/performant avec les problèmes

Indices d'Impact – effets à plus long terme	
5.1 Effets et impact au niveau du domaine d'intervention du projet Score : 4	Les résultats des activités menées dans le cadre du P2 ont produit des effets aussi bien au niveau du domaine d'intervention que celui de l'UNIKIS dans son ensemble. Du point de vue du domaine d'intervention, il y a lieu de souligner trois effets majeurs : • L'amélioration des connaissances sur la biodiversité du basin nord-est du Congo • Le développement d'une expertise locale dans le domaine d'intervention par la formation des docteurs et des masters avec effets sur la qualité de l'enseignement et de l'encadrement des étudiants ainsi que sur la valeur des diplômes délivrés par la faculté des sciences. • Le renouvellement de l'équipement des laboratoires avec effets sur l'amélioration de la qualité de la recherche perceptible à travers la qualité des publications scientifiques (articles et ouvrages).
5.2. Effets et impact au niveau de l'institution dans son ensemble Score : 4	Sur le plan institutionnel, les résultats du P2 ont eu comme effets : • La relève académique • Le désenclavement scientifique de l'UNIKIS • La visibilité de l'UNIKIS dans l'espace universitaire national et international
Jugement final/commentaires	
Du point de vue de l'impact/effets les résultats du P2 ont permis le développement de l'expertise dans les filières d'études, l'approfondissement de la connaissance de la biodiversité du Congo et le désenclavement de l'UNIKIS. La question qui se pose à ce niveau est celle du maintien de cette dynamique en période post programme au regard de la problématique du financement de la recherche et de l'enseignement universitaire en RDC. Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 4 pour le critère général des indices d'impact : 4 Excellente/très bonne performance	

3.3. Projet 3 - Renforcement des capacités institutionnelles de l'UNIKIS

3.3.1. Introduction

Le VLIR-UOS a diligenté la mission d'évaluation finale du programme CUI exécuté à Université de Kisangani (UNIKIS) dans la période allant de 2010 à 2021. L'objectif principal de ce programme est de renforcer les capacités institutionnelles de cet établissement d'enseignement supérieur et universitaire de la RDC afin qu'il remplisse efficacement ses missions, à savoir l'enseignement, la recherche et le service à la société. Ce programme est structuré en trois composantes sous format des projets parmi lesquels figure le projet « Renforcement des capacités institutionnelles de l'UNIKIS », P3 en abrégé. Inscrit dans la philosophie des projets transversaux de la coopération universitaire institutionnelle, le P3 a pour objectif spécifique l'amélioration du niveau de réalisation des missions de l'Université dans le domaine de l'enseignement, dans le domaine de la recherche et dans le domaine de l'administration. Il

vise l'amélioration de la qualité des missions de l'université à travers l'amélioration de la qualité de la formation des formateurs, l'amélioration de la qualité de la production de la recherche, l'intégration de l'université dans le tissu social de son milieu d'implantation et l'amélioration de la qualité de l'administration.
Au cours de ses deux premières phases (2011-2013 et 2014-2016), le P3 s'est concentré sur (i) le renforcement des capacités de l'UNIKIS en Technologies de l'information et de la communication TICs, (ii) le renforcement des capacités du personnel et des groupes ciblés d'étudiants de l'UNIKIS en anglais et en français académique, (iii) l'implémentation des méthodes pédagogiques centrées sur l'apprenant et d'évaluation transparente par des groupes ciblés d'enseignants, (iv) la production et la gestion des documents administratifs par les services centraux et (v) l'amélioration de la synergie avec des projets transversaux. La troisième phase en fin d'exécution, intègre des aspects importants. Il s'agit notamment de l'implémentation d'une coordination et d'un conseil académique de la recherche et d'une structure d'interface permettant d'interagir avec le monde du travail de la région de Kisangani ainsi que de l'opérationnalisation du centre d'appui aux évaluations.

Subdivisé en trois volets (Anglais, Informatique et Pédagogie), le P3 est piloté par une équipe composée des professeurs Gaston Kimbuani (responsable local du projet et du volet informatique), Arthur Cimwanga (responsable du volet anglais), Gratien Mokonzi (membre), Faustin Toengaho (membre) et de l'assistant Pierre Mukadi Mbaya (membre). Hormis l'annulation du volet français académique initialement prévu pour améliorer la qualité des travaux de recherche, les activités du P3 ont été réalisées en conformité au planning en suivant les étapes préalablement établies, en touchant les cibles identifiées et en accomplissant les activités sur les sites prédéfinis. Cependant la phase 3 a connu des perturbations majeures consécutives aux troubles dus aux revendications des étudiants, à l'insécurité dans la région, à l'épidémie Ebola et à la pandémie à coronavirus qui ont conduit soit à l'inachèvement de certaines activités, soit au report ou à l'annulation pure et simple d'autres activités prévues.

Le présent rapport fait la synthèse des principaux résultats recueillis, sur base de l'analyse documentaire, au cours de la mission de terrain effectuée du 7 au 12 avril 2021 à l'Université de Kisangani et au travers des interviews réalisées à distance auprès des partenaires flamands. Il est structuré en six points correspondant aux critères d'évaluation définis dans les termes de référence de la mission.

Données factuelles - Les données suivantes sur l'état actuel telles que présentées par le rapport annuel 2020

Département/faculté qui accueille le projet P3	**Transversal**
Nombre de personnel académique permanent (recherche/éducation) :	
Nombre PhD au total (dont 4 encore en cours)	Fin phase 3 CUI : 12 dont 12 supportés par CUI
Laboratoires installés :	
Equipements installés :	
Autres indicateurs éventuels :	1 programme masters créé ou substantiellement transformé par le projet 10 étudiants qui ont participés à un master créé ou substantiellement transformé par le projet 8 cours développés avec le soutien du projet 180 étudiants qui ont suivi des cours développés avec le soutien du projet

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

Pertinence et synergie	
1.1 Répond aux besoins Score : 4	Le premier critère d'évaluation finale du P3 se rapporte à la pertinence, c'est-à-dire le bienfondé du projet pour l'Université eu égard à l'adéquation entre les résultats des activités du projet et les besoins ressentis et exprimés au cours

	de la mission de formulation. Parmi ces besoins figurent le désenclavement numérique et linguistique, l'amélioration des méthodes de transmission et d'évaluation des connaissances, la coordination de la recherche ainsi que l'amélioration de la qualité des prestations des services centraux. La réponse à ces besoins doit permettre à l'UNIKIS d'accomplir plus efficacement ses trois missions traditionnelles. Le P3 a contribué à satisfaire ces besoins clés de l'UNIKIS. Sa réalisation a permis : • Le désenclavement linguistique par les formations en anglais qui ont donné aux membres du personnel et aux étudiants formés la possibilité de sortir de monolinguisme scientifique (français). En effet, grâce aux formations en anglais, les membres du personnel académique et scientifique formés exploitent la documentation et publient les articles en anglais. En outre, pour permettre aux chercheurs étrangers non francophones de s'informer sur les travaux réalisés par les étudiants de l'UNIKIS, tous les travaux de fin d'études (monographie, mémoire de licence, mémoires de DES et thèses de doctorat) comportent un résumé en anglais. • Le désenclavement numérique grâce à l'accès à l'internet, à l'utilisation de TICs dans l'enseignement et dans la gestion administrative et comptable de l'UNIKIS, à la numérisation de la bibliothèque. Grâce aux formations en informatique assurées aux membres du personnel académique et scientifique, les enseignants formés savent utiliser les ordinateurs, exploitent le Powerpoint pour leur enseignement et déposent les cours sur les plateformes telles que ANVAS et Moodle. Ce qui permet l'amélioration des méthodes de transmission et d'évaluation des connaissances. En outre, les membres du personnel administratif formés en Excell et Access savent utiliser les ordinateurs et créer une base des données. Enfin, l'accès à l'Internet ouvre les membres du personnel académique, scientifique et administratif ainsi que les étudiants de l'UNIKIS à l'espace universitaire numérique national et international. • Les évaluations ont connu un changement en termes de qualité : les enseignants évaluent actuellement les étudiants par rapport aux objectifs à partir des séminaires pédagogiques organisés en leur faveur. Ce travail se réalise sous l'encadrement du Centre d'appui aux évaluation mise sur pied avec l'aide du P3. • Un début de coordination de la recherche est perceptible grâce à la mise en place du conseil scientifique de recherche.
1.2 Synergie Score : 3 à 4	L'une des visées du P3 est de servir de point de jonction entre tous les projets VLIR-UOS implémentés au sein de l'UNIKIS, d'une part, et, d'autres part, d'impliquer toutes les autres facultés non concernées par le P1 et le P2 dans le programme CUI/UNIKIS. Ainsi, la synergie a été retenue parmi le critère d'évaluation finale du P3, il s'agit d'examiner dans quelle mesure le P3 s'est articulé avec les autres projets VLIR-OS exécutés dans ou en dehors du programme CUI/UNIKIS et avec d'autres programmes ou projets belges ou non belges. L'analyse des rapports d'autoévaluation et des données réunies au cours de la mission d'évaluation finale met en évidence la synergie du P3 avec d'autres projets au regard des éléments suivants : • Avec le P1 et le P2), le P3 a échangé régulièrement au niveau de la coordination du programme CUI/UNIKIS (Comité de pilotage local) pour partager les idées autour de la formation en anglais et en informatique et de la vulgarisation des résultats des recherches, ces deux volets du P3 ayant une implication directe dans la réalisation des P1 et P2. • Le P3 assiste les chercheurs du P1 et du P2 dans la traduction de leurs articles en anglais. • Avec les autres programmes et acteurs, il y a eu collaboration :

	○ avec le projet transversal (financé par VLIR-UOS et ARES) UniversiTIC (pour la création du Centre Informatique de l'Université) ; ○ avec le projet transversal (financé par VLIR-UOS) Anglais Académique : élaboration des programmes et le choix des animateurs des formations ; ○ avec le projet transversal (financé par VLIR-UOS) Assurance – Qualité : la préparation des séminaires sur la fixation des objectifs pédagogiques et pour la préparation de l'enquête Alumni ; ○ avec Campus Numérique Francophone (infrastructure et documentation) ; ○ avec NTEB (pour la formation Moodle et certification externe en informatique) ○ avec MOUNAF (projet Erasmus pour la mobilité intra-africaines des étudiants et des chercheurs), ainsi que le consortium INCREASE2 dans le cadre du projet Erasmus CORETEV (pédagogie : appuis à l'évaluation). • Dans une perspective de service à la société, le P3 collabore avec le Lycée Annuarite, le lycée Mayele et l'Ecole d'application de l'UNIKIS, pour la formation de leurs élèves en Anglais et en Informatique.
1.3 Cohérence Score : 4	Pour évaluer le P3, un autre critère retenu dans les termes de référence est la cohérence de celui-ci. Ce critère se rapporte à l'adéquation entre les résultats du P3, ses objectifs spécifiques et son objectif global ainsi qu'avec les objectifs spécifiques et global du programme CUI/UNIKIS. L'analyse des résultats du P3 à la lumière de ce critère atteste la cohérence qui l'a caractérisé. En effet, les activités du P3 ont permis l'atteinte des résultats ci-après : • Dans son ensemble, le projet vise l'amélioration de la qualité des missions de l'Université à travers l'amélioration de la qualité de la formation des formateurs, l'amélioration de la qualité de la production de la recherche, l'intégration de l'Université dans le tissu social de son milieu d'implantation et l'amélioration de la qualité de l'administration. Le projet contribue à améliorer les capacités de l'Université dans la réalisation de ses missions. • La formation du personnel académique et scientifique dans les domaines de TICs, Anglais et pédagogie, d'une part, et d'autre part la création et l'opérationnalisation d'un centre d'expertise à l'évaluation, contribuent à l'amélioration de la qualité des formateurs. • L'informatisation de la bibliothèque centrale ainsi que la mise en place d'une coordination de la recherche et l'octroi des bourses de finalisation des recherches (mémoires de DES et thèses de doctorat) participent de l'amélioration de la production de la recherche. • Les enquêtes auprès des anciens étudiants de l'UNIKIS et les contacts avec les employeurs des diplômés de l'Université aident à assurer l'intégration de l'Université dans le tissu social de son milieu d'implantation. • La formation en TICs et la certification des agents des services centraux (finances, académique, patrimoine) aident à l'amélioration de la qualité de l'administration de l'Université à travers la production, la gestion et l'archivage des documents.
Jugement final/commentaires	
Ce premier axe de l'évaluation finale (pertinence et synergie) permet de mettre en évidence la pertinence, la synergie et la cohérence du P3. En effet, les résultats obtenus par le P3 dans ses trois phases, répondent effectivement aux besoins ressentis et exprimés par la faculté lors de la formulation du programme. Le P3 a effectivement contribué au désenclavement linguistique et numérique de l'UNIKIS par la formation du personnel académique, scientifique, administratif et des étudiants en Anglais et en Informatique. Il a contribué à la relève académique par le financement des bourses de finalisation des mémoires de DES et des thèses de doctorat. En rapport avec la cohérence, les résultats des activités sont logiquement articulés aux objectifs spécifiques du P3 et à ceux du programme CUI/UNIKIS.	

L'insertion de l'UNIKIS dans son milieu social d'implantation comme un des objectifs du P3, reste à évaluer au-delà de la collaboration avec les trois écoles (Lycée Annuarite, Lycée Mayele et l'Ecole d'application de l'UNIKIS) pour la formation de leurs élèves. Le centre d'appui aux évaluations mis en place devrait permettre une collaboration avec le ministère de l'EPST dans le cadre de la correction des examens de fin d'études primaires, mais l'acceptation doit encore être obtenue et reste du ressort du gouvernement central. Les efforts doivent se poursuivre pour la mise en place de la structure appelée à jouer le rôle d'interface avec le monde du travail et celle destinée à renouer les contacts avec les Alumni. La mise en place et l'opérationnalisation de ces deux structures est d'une grande importance pour l'ajustement de la formation assurée par l'UNIKIS aux besoins réels de la société et garantir ainsi l'employabilité des diplômés de cette université.

Questions : La solution apportée par le P3 aux préoccupations majeures de l'UNIKIS en termes de la relève académique, de désenclavement numérique et linguistique ainsi que de la modernisation de l'administration ne peut occulter certaines limites qui méritent l'attention des autorités académiques et des partenaires si l'on tient à la consolidation et à la pérennisation les acquis obtenus dans le cadre du P3 et du programme CUI/UNIKIS. Ces limites se formulent sous forme des questions suivantes :

- Etant donné que le P3 n'a atteint que quelques membres du personnel académique, scientifique, administratifs et des étudiants, particulièrement en ce qui concerne la formation en Anglais, en Informatique et en pédagogie, comment faire pour qu'il soit élargi à la totalité de la communauté universitaire ?
- Quelles mesures prendre pour astreindre tous les membres du personnel académique, scientifique, administratifs ainsi que les étudiants à suivre la formation en Anglais et en informatique qui jusqu'ici est facultative limitant ainsi l'objectif initial du programme de désenclavement total de l'UNIKIS sur le plan linguistique et numérique ?
- Comment maintenir ces compétences acquises pour une gestion modernisée de l'UNIKIS étant donné le nombre très limité des directions et services atteints, d'une part, et, d'autre part, le vieillissement des membres du personnel administratif formés ?
- Qu'en est-il du français académique qui mérite une attention particulière étant donné les difficultés de plus en plus remarquables éprouvées par les étudiants et certains administratifs à écrire correctement en français ?
- Qu'en est-il de la structure interface entre l'UNIKIS et le monde du travail qui peine à se mettre en place ? comment l'intégrer dans le fonctionnement de l'UNIKIS ? Quel budget financera son fonctionnement ?
- Comment sortir la formation en Anglais et en Informatique de l'enceinte de l'UNIKIS en vue d'atteindre l'ensemble de la communauté de Kisangani et des environs ?

Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 4 pour le critère général de pertinence et synergie 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 : 3	Le deuxième axe d'évaluation du P3 concerne l'efficacité, c'est-à-dire le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis. A ce propos, il sied d'indiquer que dans sa conception et dans sa mise en œuvre, le P3 est directement axé sur les trois missions traditionnelles de l'UNIKIS. Toutefois, il importe de rappeler qu'au début de sa conception, le programme CUI UNIKIS ne prévoyait pas un projet P3 de renforcement de capacité institutionnelle mais distinguait un P2 en Biologie et un autre en Zoologie. C'est sur base de la suggestion du VLIR-UOS que la formulation retravaillée du programme à intégrer ce projet plus transversal. Ainsi, l'objectif majeur du P3 est devenu le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles de l'UNIKIS dans le domaine de l'enseignement, de la recherche et de la gestion administrative afin que cet établissement rende efficacement des services à la communauté. En rapport avec l'enseignement, les résultats des activités du P3 montrent que la formation des formateurs en Anglais (1190 bénéficiaires) et en Informatique (236 bénéficiaires) ainsi qu'en enseignement et évaluation centrées sur l'apprenant (436 bénéficiaires) ont concouru à l'amélioration des méthodes de transmission et d'évaluation des connaissances. Il en est de même de l'opérationnalisation du Centre d'appui à l'évaluation. Ce qui, au

	final, a contribué à l'amélioration de la qualité de l'enseignement assuré et à la valorisation des diplômes délivrés par l'UNIKIS. A cela il faut ajouter 13 participants pour la formation du personnel des services centraux en Access, 42 personnes pour la Formation des agents comptables au système OHADA. L'ensemble de formations donne 1917 formés bien plus que 1440 bénéficiaires initialement prévus. Relativement à la recherche, la formation en Anglais et Informatique a permis aux chercheurs d'accéder à la documentation en ligne et en Anglais, par ricochet, à l'amélioration de la qualité des résultats de recherche. La mise sur pied du Conseil scientifique de la recherche permet la coordination de la recherche au sein de l'UNIKIS et l'amélioration de la qualité des publications (articles et ouvrages). La numérisation de la bibliothèque facilite l'exploitation de la documentation. Du point de vue de la gestion, l'initiation du personnel administratif à l'Excel et Access facilite la production et la conservation des documents, la production des listes des étudiants et la gestion des logements. Cependant, à ce stade, il reste encore une partie importante du personnel administratif à former dans ces disciplines. En ce qui concerne les services rendus à la communauté, il sied d'indiquer que les laboratoires d'Anglais et d'Informatique assurent la formation des apprenants non universitaires dans ces deux matières, mais concerne un nombre de bénéficiaires encore réduit (trois lycées actuellement).
2.2 Contribution de ces réalisations à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme Score : 4	Le programme CUI/UNIKIS a eu pour objectifs spécifiques la relève académique et le désenclavement de l'université. En rapport avec la relève académique, le P3 a financé 30 bourses de finalisation des mémoires de DES et de thèses de doctorat. Ces bénéficiaires de l'appui financier du P3 participent à l'accroissement et au rajeunissement du corps académique de l'UNIKIS. Concernant le désenclavement de l'UNIIKIS, la formation en Anglais et en Informatique assurée aux chercheurs du P1 et du P2 ainsi qu'à d'autres chercheurs de l'Université ont permis ces derniers de publier les résultats de leur recherche dans les revues nationales et internationales. En outre, l'accès à l'internet a offert la possibilité aux chercheurs de l'UNIKIS d'entrer en contact avec d'autres chercheurs des universités et institutions de recherche à travers le monde. Tout ceci a contribué à la visibilité de l''UNIKIS dans l'espace universitaire local, national et international. Sur ces deux plans (relève et désenclavement) le P3 apporte une contribution significative à l'objectif du programme, même si l'enjeu reste d'élargir à un plus grand nombre de membres du personnel de l'UNIKIS cet apport en anglais et/ou en informatique
2.3 Réalisation des objectifs par rapport à la vulgarisation Score : 2	L'un des objectifs spécifiques du P3, singulièrement dans sa phase 3, est l'opérationnalisation de la structure d'interface permettant l'UNIKIS d'interagir avec le monde du travail, d'une part, et d'autre part, l'opérationnalisation du centre d'appui aux évaluations. La première structure a pour vocation d'informer le monde professionnel sur le processus et la qualité de formation en cours dans les différentes filières d'études organisées au sein de l'UNIKIS tandis que la seconde est appelée à assurer la diffusion des méthodes de transmission et d'évaluation des connaissances centrées sur l'apprenant. Au cours des entretiens avec l'équipe de pilotage du P3, il a été indiqué que le centre d'expertise et d'appui aux évaluations est opérationnel. A ce jour, ce centre n'organise que des séminaires de pédagogie universitaire centrée

	sur l'apprenant en faveur des membres du personnel académique et scientifique de l'UNIKIS. Dans un avenir proche, il est envisagé de nouer un partenariat avec le ministère de l'Enseignement primaire, secondaire et technique pour l'appuyer dans la composition des examens d'Etat (Baccalauréat). Quant à la structure devant servir d'interface avec le monde du travail, le P3 serait en cours d'élaboration des outils de collecte des données et préparerait un séminaire de formation des enquêteurs qui seront appelés à mener des enquêtes auprès des Alumni et des opérateurs économiques de la région de Kisangani. Clairement, le P3 démontre des prémices de résultats mais qui restent encore à consolider et à démultiplier.

Jugement final/commentaires

Du point de vue de l'efficacité, les résultats du P3 sont en cohérence avec ses objectifs spécifiques et concourent à la réalisation de trois missions traditionnelles de l'UNIKIS. A travers la formation et le financement des bourses de finalisation des mémoires de DES et des thèses de doctorat, les formations en Anglais, en Informatiques, les séminaires sur les méthodes de transmission et d'évaluation basée sur l'apprenant, le P3 participe à l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Toutes ces formations ainsi que la numérisation de la bibliothèque et l'accès à l'internet concourent à l'amélioration des conditions de recherche et de la qualité des publications (articles et ouvrages) des chercheurs de cet établissement. Enfin, la formation en Anglais et en informatique ouverte aux personnes extérieurs à l'université est un service non négligeable que l'UNIKIS, à travers le P3, assure à la communauté, même si c'est dans des proportions encore limitées.

En effet, certains processus sont restés inachevés notamment la certification externe des formations assurées en Anglais comme en Informatique dont l'organisation nécessite les frais de participations (180 dollars américains pour le test TOEFL) que les bénéficiaires de formation ne parviennent pas à débourser. Il en est de même de la mise en place de la structure devant servir d'interface entre l'UNIKIS, les alumni et le monde du travail dont le format, le mode de fonctionnement et de financement demeurent encore inconnus. Ce qui limite la portée et la visibilité des résultats de la phase 3 du P3.

Questions : La quantification de la contribution du P3 à l'amélioration des missions de l'UNIKIS reste une gageure suite à la difficulté de rassembler toutes les données statistiques relatives aux activités menées dans le cadre de ce projet. A ce sujet, on peut se poser les questions suivantes :

- Peut-on connaitre avec exactitude le nombre des sessions de formation en Anglais, en Informatique et en Méthodes d'évaluation centrée sur l'apprenant organisées par le P3 de la phase 1 à la phase 3 ?
- Peut-on connaitre avec exactitudes les modules (matières) dispensés pendant ces sessions ?
- Peut-on connaitre avec exactitude le nombre des participants par catégorie socioprofessionnelle à chaque session de formation ?
- Peut-on connaître avec exactitude l'identité et le genre des participants à chaque session de formation ?
- Peut-on connaitre avec exactitude le nombre des participants par catégorie socioprofessionnelle qui ont effectivement achevé leur formation ?
- Peut-on connaitre avec exactitude le nombre d'ouvrages et articles numérisés à la bibliothèque centrale de l'Université ?
- Peut-on connaitre avec exactitude le nombre d'enseignants qui utilisent le Powerpoint dans leurs enseignants ?

L'absence des informations en rapport avec ces questions ne permettent pas l'évaluation objective de l'étendue travail réalisé le P3 ainsi que la densité et le volume des résultats obtenus.
Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 3 pour le critère général d'efficacité :

3 Suffisant/Bonne performance

Efficience	
3.1 le soutien pour garantir la qualité des	Le P3 a mis à la disposition de l'UNIKIS des ressources financières pour financer les bourses de finalisation des mémoires de DES et des thèses de doctorat (en raison de 850 euros pour un mémoire de DES et 1150 euros

processus d'enseignement et de recherche Score : 4	pour la thèse de doctorat). Il a également doté l'UNIKIS des matériels (notamment 250 ordinateurs) pour assurer la formation des membres du personnel académique, scientifique et administratif ainsi que des étudiants en Anglais et en Informatique ; pour la modernisation de l'administration et de la bibliothèque centrale. Il a contribué aux frais bande passante pour faciliter l'accès des chercheurs de l'UNIKIS à l'internet. Cet appui matériel et financier contribue à l'amélioration de la qualité des processus d'enseignement et de recherche.
3.2 Relation entre les moyens et les résultats atteints Score : 2	Les moyens mobilisés pour réaliser les activités et atteindre les objectifs du P3 ont été jugés suffisants. Au cours de la dernière année (2020), les moyens financiers du P3 sont consacrés à part presque égale pour couvrir des frais de bourses (40.9%) et de personnel (37,5%), le solde permettant de couvrir des frais de fonctionnement (21,7%). Le taux d'exécution est faible (50,4%) ce qui peut s'expliquer partiellement par le contexte très particulier de la pandémie comme indiqué plus haut, mais démontre sans doute aussi un déficit d'efficience alors que les besoins restent importants et n'ont été que partiellement couverts. Le taux sur l'ensemble de la période de la phase 3 est lui très honorable même s'il est légèrement inférieur au taux d'exécution atteint par les autres programmes (88,3%).
3.3 Gestion du projet Score : 4	Les résultats des activités du P3 ainsi que l'état actuel des matériels et des équipements des laboratoires d'Anglais et d'Informatique montrent que la gestion a été efficace. Elle a été conforme au manuel des procédures du programme. Les mécanismes rigoureux de suivi et d'évaluation mis en place par le VLIR-UOS ont permis d'éviter tout dérapage dans l'exécution du P3. La transparence et la communication permanente entre les différentes parties prenantes du P3 ont limité les malentendus qui pourraient impacter négativement la gestion du projet. L'implication des membres du comité de gestion de l'UNIKIS, eux-mêmes membres des P1, P2 et P3, a concouru à l'efficacité de la gestion. Il en est de même de l'implication de tous les membres de l'équipe de pilotage du P3.
Jugement final/commentaires	
Dans l'ensemble, la gestion du P3 a été efficace et conforme aux procédures prédéfinies. Cependant, ce succès ne peut occulter deux préoccupations majeures qui, si elles ne sont pas prises en compte, risquent de saborder tous les acquis. Ces préoccupations se formulent en ces termes : • Comment maintenir cette culture de la gestion transparente axée sur le résultat en période post programme ? • Comment maintenir en état ou renouveler les matériels et équipements des laboratoires d'Anglais et d'Informatiques en période post programme CUI/UNIKIS ? • Quelles mesures prendre pour que les matériels et équipements des laboratoires d'Anglais et d'Informatique ne soient appropriés ou détournés au détriment de l'Université. Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 3 pour le critère général d'efficience : 3 Suffisant/Bonne performance	

Durabilité	
4.1 Institutionnelle et académique Résultat : 3	Un autre critère d'évaluation finale du P3 est la durabilité de ses acquis tant sur le plan institutionnel que sur le plan financier. Il s'agit d'assurer la pérennité des résultats obtenus dans le cadre de ce projet en termes des conditions de travails (équipements et matériels), de compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir) et de l'ouverture sur la société vers la société où est implantée l'UNIKIS. Sur le plan institutionnel et académique, la durabilité des acquis du P3 repose sur la gestion rationnelle des équipements et matériels des laboratoires d'Anglais et d'Informatique ainsi que de la bibliothèque centrale de l'UNIKIS qui constituent les conditions minima pour une formation et une recherche de qualité. Elle repose également sur l'utilisation rationnelle de toutes les compétences formées en Anglais, en Informatique et en méthodes pédagogiques

	centrée sur l'apprenant afin de maintenir le cap dans le domaine de l'enseignement, de la recherche et de l'administration. Un facteur encore à rencontrer pour renforcer la durabilité institutionnelle des acquis du P3 est la certification des formations dispensées. Ces conditions institutionnelles et académiques sont indispensables à la continuité des activités du P3 et à la négociation d'autres projets qui peuvent venir en appui.
3.2 Financière Résultat : 3	Sur le plan financier, la durabilité des acquis du P3 est tributaire de la capacité de l'UNIKIS à générer des ressources financières nécessaires au maintien et au renouvellement des équipements et des matériels des laboratoires d'Anglais et d'Informatique, du centre d'expertise et d'appui à l'évaluation ainsi que de la bibliothèque centrale. Ainsi, pour assure son autofinancement dans la période post programme CUI/UNIKIS, le P3 entend : • Rendre payant la formation en Anglais, en Informatique et en pédagogie axée sur l'apprenant pour les personnes extérieures à l'UNIKIS ; • Vendre les articles produits (manuels et CD) par les centres d'Anglais, d'Informatique et d'expertise en pédagogie ; • Conclure des partenariats avec le ministère d'enseignement primaire, secondaire et technique ainsi qu'avec d'autres institutions d'enseignement supérieur et universitaire pour les appuyer dans les méthodes d'évaluation • Elaborer des projets bancables à soumettre aux bailleurs de fonds pour soutenir et poursuivre les activités du P3. Ce sont des perspectives et projets énoncés qui ne sont encore que très partiellement mis en exécution.

Jugement final/commentaires

Les données recueillies au cours de la mission en rapport avec la durabilité montrent que les conditions de pérennisation des acquis du P3 existent bel et bien potentiellement, notamment au travers de l'existence des laboratoires d'Anglais, d'Informatique et le centre d'expertise d'évaluation ainsi que des ressources humaines formées dans ces domaines.
Cependant, il y a lieu de s'interroger sur l'efficacité des mécanismes d'autofinancement imaginés au niveau du P3, étant donné qu'ils sont encore pour la plupart au stade de projets ou d'initiatives à peine démarrés et ne permettent pas de prouver actuellement s'ils sont susceptibles de dégager les ressources financières à la hauteur des vrais besoins de fonctionnement des structures (laboratoires et centres d'expertise) mises sur pieds dans le cadre du projet. Aussi faut-il constater que la réflexion concernant la pérennisation des acquis du P3 n'a pas été suffisamment engagée. En témoigne l'absence d'un plan stratégique de sortie du programme. Cet instrument aurait permis d'indiquer les principaux axes de l'action à mener en période post programme pour assurer la poursuite des activités et des acquis du P3.

Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 3 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	Les résultats des activités menées dans le cadre du P3 ont produit des effets aussi bien au niveau du domaine d'intervention que celui de l'UNIKIS dans son ensemble. Du point de vue du domaine d'intervention, il y a lieu de souligner trois effets majeurs : • La formation des formateurs et du personnel administratif avec effet sur la qualité de la formation et la gouvernance de l'UNIKIS. • Amélioration des conditions de recherche avec effet sur l'accroissement du nombre et de la qualité des publications scientifiques Renouvellement des équipements avec effet sur la prestation des membres du personnel académique, scientifique et administratif.

5.2. Effets et impact au niveau de l'institution dans son ensemble Score : 4	Sur le plan institutionnel, les résultats du P3 ont eu comme effets : • La relève académique • Le désenclavement scientifique linguistique et numérique de l'UNIKIS. • L'amélioration de la gestion administrative et financière de l'UNIKIS. • La visibilité de l'UNIKIS dans l'espace universitaire national et international
Jugement final/commentaires	
L'impact (effets) des résultats du P3 est visible tant du point de vue du domaine d'intervention que sur le plan de l'ensemble de l'UNIKIS. En ce qui concerne le domaine d'intervention, les formations assurées dans le cadre du P3 ont doté les bénéficiaires des compétences en Anglais, en informatiques et en méthodes de transmission et de d'évaluation des connaissances. Ces nouvelles compétences concourent à l'amélioration de la qualité des enseignements, des recherches et des prestations administratives. Sur le plan institutionnel, le P3 a contribué à la relève académique, au désenclavement scientifique linguistique et numérique, à l'amélioration de la gestion administrative et financière et à la visibilité de l'UNIKIS dans l'espace universitaire national et international. Dans l'ensemble, le P3 a contribué l'objectif général du programme CUI/UNIKIS (renforcement des capacités institutionnelles de l'UNIKIS) qu'à ses objectifs spécifiques (relève académique, désenclavement et ouverture de l'Université du son milieu d'implantation). Tenant compte de l'ensemble de ces éléments, l'équipe d'évaluation émet une appréciation globale de 4, pour le critère général des indices d'impact : 4 Excellente/très bonne performance	

4. Conclusions et recommandations

Sur base de l'analyse des constats généraux décrits dans le chapitre 2 et de ceux des rapports d'évaluation des projets présentés dans le chapitre 3, l'équipe tire une série de conclusions générales qui invitent à formuler différentes recommandations.

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

L'analyse des effets des résultats au niveau projet sur le renforcement institutionnel de l'UNIKIS a mis en évidence plusieurs indices d'impact intéressants : renforcement de la qualité scientifique fondée sur l'expertise de centres développés par les projets, notoriété de ces centres qui rejaillit sur l'institution universitaire dans son ensemble, désenclavement de l'institution, 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, mais qu'il y a lieu d'encadrer et de soutenir cette induction.

Recommandation 1 – *L'évaluation recommande donc au VLIR-UOS, dans la formulation des prochains programmes CUI, de mieux identifier les impacts institutionnels attendus du fait de la réalisation des différents projets du programme et de définir, dans cette formulation, 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 ciblés de recherche dans ces facultés spécifiques et le projet plus transversal d'appui institutionnel : déséquilibre financier, hésitation au moment de la formulation, évolution progressive dans les objectifs du projet transversal. 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 puisse garantir un effet transversal/institutionnel à la mesure des objectifs spécifiques des CUI qui visent à renforcer l'institution universitaire dans son ensemble.*

L'importance de l'insertion des chercheurs et enseignants soutenus par un programme CUI dans des réseaux internationaux pour garantir un renforcement qui s'autonomise progressivement a bien été mis en évidence par l'évaluation. Il a été démontré que c'est un facteur important de la durabilité institutionnelle et financière du programme.

Recommandation 3 *– L'évaluation recommande au VLIR-UOS et aux universités partenaires tant Sud que Nord de favoriser la multiplication des opportunités de relais internationaux en stimulant la variété des missions Nord-Sud qui ne peuvent se limiter aux missions RDC-Belgique/Flandre et en stimulant les relations durables entre institutions du Sud.*

L'évaluation a mis en évidence le fait que la dimension du « service à la société » reste difficile à mettre en œuvre. Elle reste, en quelque sorte, le « parent pauvre » du programme, notamment du fait de résultats qui sont souvent mitigés en termes de vulgarisation et qui nécessitent de s'appuyer sur des réseaux d'acteurs solides et fiables qu'il est parfois difficile de rencontrer dans le contexte de la RDC.

Recommandation 4 *– L'évaluation recommande au VLIR-UOS et aux universités partenaires tant Sud que Nord d'intégrer plus clairement dans la formulation des programmes un volet service à la société bien défini en termes d'objectifs dès la formulation, avec des activités dès les premières phases du programme, notamment pour identifier les acteurs partenaires les plus pertinents et de les associer dès que possible à la mise en œuvre d'aspects particuliers du programme afin de stimuler leur appropriation. Dans le cadre de la phase de Phasing out du programme CUI UNIKIS, l'évaluation encourage l'UNIKIS à développer des partenariats avec le secteur économique et associatif local pour mobiliser les ressources indispensables à son fonctionnement et pour renforcer son rôle d'acteur du développement dans son milieu d'implantation.*

Le programme CUI-UNIKIS a été réalisé dans un contexte congolais, politique, économique et social particulièrement complexe et instable tout au long de ses dix ans d'exécution. Ce contexte a eu un impact évident sur le fonctionnement du programme, sur ses modalités et son rythme d'exécution. La souplesse d'application du cadre de financement et la rigueur des gestionnaires ont permis, dans ce contexte difficile de faire en sorte que le programme atteigne une grande partie de ses résultats attendus.

Recommandation 5 *– L'évaluation recommande au VLIR-UOS de prévoir des modalités spécifiques d'assouplissement dans la mise en œuvre des programmes à réaliser dans des contextes particulièrement difficiles.*

4.2. Conclusions par rapport aux critères d'évaluation

L'évaluation du programme au regard des différents critères du CAD de l'OCDE a permis de tirer des conclusions spécifiques à chacun de ces critères pour lesquelles l'équipe d'évaluation formule des recommandations particulières ci-dessous.

4.2.1. Pertinence et synergie

La longue expérience de partenariat entre certains professeurs flamands et leurs collègues de l'UNIKIS, la connaissance précise du milieu et du domaine de recherche aussi bien des professeurs congolais que flamands, ce sont des éléments essentiels qui ont renforcé la pertinence du programme qui a été formulé. Dans la perspective de la mise en place d'un programme de longue durée comme le CUI, c'est un facteur essentiel dans la formulation.

Recommandation 6 – *L'évaluation recommande au VLIR-UOS d'inclure dans les critères de sélection des prochains programmes CUI des indicateurs permettant de mesurer le degré de connaissance et de coopération des partenaires flamands et locaux préalablement à l'introduction d'une proposition de programme CUI.*

La pertinence du renforcement institutionnel sur l'institution dans son ensemble ne découle pas automatiquement des choix et priorités spécifiques des projets. Un critère général quant à la pertinence des objectifs généraux pour l'ensemble du programme serait à valoriser sous peine de déboucher sur des résultats qui renforcent surtout les facultés impliquées dans l'un ou l'autre projet du programme au détriment des autres.

Recommandation 7 – *L'évaluation recommande aux universités partenaires du Sud une implication plus institutionnelle de l'autorité universitaire dans la phase de formulation des programmes CUI.*

L'évaluation a constaté que la synergie entre les projets du programme CUI-UNIKIS a été, en partie, recherchée a posteriori. Le but de cette synergie n'est pas clairement identifié ni défini au départ. Ses effets positifs ont été peu mesurés.

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 des formes d'interdisciplinarité.*

4.2.2. Efficacité

Le bon niveau d'efficacité du programme CUI-UNIKIS 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 connaissance de l'anglais, et/ou de capacités documentaires consolidées au niveau de la bibliothèque.

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 les effets d'une approche sur l'autre et réciproquement.*

L'évaluation a mis en évidence l'effectivité des retombées de la recherche du programme CUI-UNIKIS sur la qualité de l'enseignement. Elle a aussi souligné que ces retombées sont souvent indirectes, avec une intensité qui varie souvent d'un cas à l'autre.

Recommandation 10 – *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.*

La difficulté de transmettre des résultats de recherche vers les communautés a été soulignée au cours de cette évaluation. Ce transfert ne dépend que partiellement de l'institution universitaire elle-même et nécessite la collaboration ou le partenariat d'acteurs souvent publics qui disposent généralement de moyens limités.

Recommandation 11 – *L'évaluation recommande aux universités partenaires du Sud, d'identifier, dès le démarrage du programme, des acteurs partenaires pour ce volet de la dissémination des résultats (vulgarisation), 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'UNIKIS 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

Le professionnalisme et le dynamisme des gestionnaires du programme a été mis en évidence par l'évaluation qui considère ces éléments comme étant des facteurs explicatifs de la bonne efficience générale du programme CUI UNIKIS. L'évaluation a également constaté l'implication forte du gestionnaire Nord dans le suivi administratif et financier du programme, en particulier durant les premières phases de sa réalisation.

Recommandation 12 – *L'évaluation recommande au VLIR-UOS de prévoir, dans le budget de la cellule de gestion des moyens spécifiquement dédiés à des activités de transfert de compétences entre gestionnaires Nord et Sud dans les premières phases du programme et des indicateurs spécifiques qui permettent de mesurer le niveau de ce transfert, afin de renforcer le niveau d'appropriation par les partenaires locaux des modalités de gestion des programmes.*

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 13 – *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.*

Le programme CUI UNIKIS a permis la mise en place de pratiques de gestion nouvelles : le développement d'activités génératrices de revenu découlant de la vulgarisation et de la mise en pratique de certains résultats de recherche ; l'affectation plus systématique des recettes générées à la couverture des besoins collectifs d'entretien, de maintenance et/ou de renouvellement des équipements et intrants.

Recommandation 14 *– L'évaluation encourage l'UNIKIS à maintenir et à généraliser cette pratique d'une plus grande orthodoxie dans la gestion axée sur les résultats des activités génératrices de revenus et de l'affectation des recettes aux besoins collectifs de l'université en termes de maintenance des outils et de fonctionnement des activités.*

4.2.4. Durabilité

L'évaluation a mis en évidence que la durabilité institutionnelle du programme CUI UNIKIS s'appuie en partie sur l'ampleur de ses acquis. La notoriété et la valorisation des résultats et des centres permet d'accroître la notoriété de l'institution. La qualité des acquis transversaux du P3 (implémentation des méthodes pédagogiques centrées sur l'apprenant, introduction d'innovations pédagogiques, évaluations transparentes, etc.) sont également de nature à valoriser l'image de l'institution au travers de la mise en évidence de l'amélioration 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 à négocier des avancées dans la diplomation avec ses autorités de tutelle).

Recommandation 15 *– L'évaluation recommande à l'UNIKIS de mettre en place des indices de progrès dans l'amélioration de la production et de la gestion des documents administratifs par les services centraux ; d'élargir et de développer l'implémentation des méthodes pédagogiques centrées sur l'apprenant, les évaluations transparentes et les innovations pédagogiques afin de prolonger son renforcement institutionnel.*

La durabilité financière reste un enjeu central et risqué pour le programme CUI UNIKIS. 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 : utilité d'un apport en termes de gestion, de marketing, de mise en place de système coopératif, etc. pour la propagation des cultures de champignons, de pisciculture, par exemple.

Recommandation 16 – *L'évaluation recommande à l'UNIKIS 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, d'étudier les mécanismes qui permettent de faire payer à des coûts acceptables les prestations de laboratoires et de stimuler la coordination et le conseil académique de la recherche qui ont été mis en place afin de consolider durablement ses capacités de recherche de financements auprès de bailleurs externes*.

4.2.5. Indice d'impact

L'évaluation a mis en évidence le fait que les résultats du programme CUI UNIKIS 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 centres d'expertise développés par les deux premiers projets mais aussi l'amélioration de la gouvernance induite par le renforcement institutionnel acquis grâce au troisième projet ont été d'un apport significatif à ce niveau.

Recommandation 17 – *L'évaluation recommande à l'UNIKIS de valoriser plus encore les acquis du programme en interne (diffusion dans les autres facultés) et en externe (par des canaux de communications variés : site de l'université, communication lors de conférences internationales, mise en évidence institutionnelle) afin de consolider ce renforcement de notoriété.*

L'impact du programme sur les communautés locales a été jugé plus mitigé par l'évaluation du fait à la fois d'une stratégie de vulgarisation principalement envisagée au cours de la dernière phase du programme mais également du fait de la faiblesse des acteurs partenaires potentiels (services de l'Etat dédiés).

Recommandation 18 – *L'évaluation recommande au VLIR-UOS et aux universités partenaires tant Sud que du Nord, de mieux définir au moment de la formulation les impacts attendus sur la communauté locale, de définir des indicateurs précis permettant de mesurer le niveau de ces impacts et de prévoir des activités permettant d'atteindre des résultats à ce niveau dès les premières phases du programme, même si elles sont à envisager de manière progressive.*

Synthèse des recommandations en fonction de		**Destinées à**
l'effet des projets sur l'institution	1. Inclure dans les critères de sélection des prochains programmes CUI des indicateurs permettant de mesurer le degré de connaissance et de coopération des partenaires flamands et locaux préalablement à l'introduction d'une proposition de programme CUI.	VLIR-UOS
	2. Garantir, dans l'élaboration des programmes CUI, des moyens et activités suffisants qui puisse garantir un effet transversal/institutionnel à la mesure des objectifs spécifiques des CUI qui visent à renforcer l'institution universitaire dans son ensemble.	VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord
	3. Favoriser la multiplication des opportunités de relais internationaux en stimulant la variété des missions Nord-Sud qui ne peuvent se limiter aux missions RDC-Belgique/Flandre et en stimulant les relations durables entre institutions du Sud.	VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord
	4. Intégrer plus clairement dans la formulation des programmes un volet service à la société bien défini en termes d'objectifs dès la formulation, avec des activités dès les premières phases du programme, notamment pour identifier les acteurs partenaires les plus pertinents et les associer dès que possible à la mise en œuvre d'aspects particuliers du programme afin de stimuler leur appropriation.	VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord
	Dans le cadre de la phase de Phasing out, développer des partenariats avec le secteur économique et associatif local pour mobiliser les ressources indispensables à son fonctionnement et pour renforcer son rôle d'acteur du développement dans son milieu d'implantation.	UNIKIS
	5. Prévoir des modalités spécifiques d'assouplissement dans la mise en œuvre des programmes à réaliser dans des contextes particulièrement difficiles.	VLIR-UOS
la pertinence	6. Inclure dans les critères de sélection des prochains programmes CUI des indicateurs permettant de mesurer le degré de connaissance et de coopération des partenaires flamands et locaux préalablement à l'introduction d'une proposition de programme CUI.	VLIR-UOS
	7. Renforcer une implication plus institutionnelle de l'autorité universitaire dans la phase de formulation des programmes CUI.	Universités partenaires Sud
	8. Bien prendre en compte le critère de synergie dans la formulation des programmes, d'en définir des indicateurs mesurables, en fixer les objectifs et prévoir des activités bien déterminées qui incitent à développer ces synergies et des formes d'interdisciplinarité.	VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord

l'efficacité	9. Lors de la formulation de futurs programmes CUI, 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 les effets d'une approche sur l'autre et réciproquement. 10. Être attentif à inscrire les 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. 11. Identifier, dès le démarrage du programme, des acteurs partenaires pour ce volet de la dissémination des résultats (vulgarisation), prévoir des activités régulières qui permettent à ces acteurs de s'impliquer et de s'approprier progressivement les résultats. Dans le prolongement du programme CUI évalué, 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.	VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord Universités partenaires Sud et Nord Universités partenaires Sud UNIKIS
l'efficience	12. Prévoir, dans le budget de la cellule de gestion des moyens spécifiquement dédiés à des activités de transfert de compétences entre gestionnaires Nord et Sud dans les premières phases du programme et des indicateurs spécifiques qui permettent de mesurer le niveau de ce transfert, afin de renforcer le niveau d'appropriation par les partenaires locaux des modalités de gestion des programmes. 13. Maintenir la garantie d'une 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. 14. Maintenir et généraliser la pratique d'une plus grande orthodoxie dans la gestion axée sur les résultats des activités génératrices de revenus et de l'affectation des recettes aux besoins collectifs de l'université en termes de maintenance des outils et de fonctionnement des activités.	VLIR-UOS VLIR-UOS UNIKIS
la durabilité	15. Mettre en place des indices de progrès dans l'amélioration de la production et de la gestion des documents administratifs par les services centraux ; d'élargir et de développer l'implémentation des méthodes pédagogiques centrées sur l'apprenant, les évaluations transparentes et les innovations pédagogiques afin de prolonger son renforcement institutionnel. 16. 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, nouer des partenariats locaux en vue de mobiliser les ressources indispensables à la pérennisation des acquis du programme et stimuler la coordination et le conseil académique de la recherche qui ont été mis en place afin de consolider durablement ses capacités de recherche de financements auprès de bailleurs externes.	UNIKIS UNIKIS
l'ndice d'impact	17. Valoriser plus encore les acquis du programme en interne (diffusion dans les autres facultés) et en externe (par des canaux de communications variés : site de l'université, communication lors de conférences internationales, mise en évidence institutionnelle) afin de consolider ce renforcement de notoriété. 18. Mieux définir au moment de la formulation les impacts attendus sur la communauté locale, définir des indicateurs précis permettant de mesurer le niveau de ces impacts et prévoir des activités permettant d'atteindre des résultats à ce niveau dès les premières phases du programme, même si elles sont à envisager de manière progressive.	UNIKIS VLIR-UOS ; Universités partenaires Sud et Nord

Tableau 13 : Synthèse des recommandations de l'évaluation du programme CUI UNIKIS

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.

1.1. Questions d'évaluation au niveau programme

POUR CUI-UNIKIS

QE 1 – Dans quelle mesure, les projets CUI ont eu un effet sur l'UNIKIS 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, politique nationale 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 ?
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'UNIKIS avec d'autres projets/ programmes du VLIR-UOS, d'autres bailleurs internationaux publics et privés ? – Quelles spécificités l'UNIKIS a-t-elle développés dans ces collaborations, synergies éventuelles (sa valeur ajoutée) ? – Quelles contributions ces synergies ont-elles apporté à l'atteinte des résultats du programme ? – En quoi ces synergies renforcent-elles institutionnellement l'UNIKIS ? – En quoi ces synergies ont-elles permis de contribuer au décloisonnement souhaité par l'UNIKIS ?
1.3. La synergie entre les	– En quoi une synergie et/ou une complémentarité des différents projets qui

différents projets du programme	composent le CUI a été réalisée et en quoi cela a contribué au renforcement institutionnel de l'UNIKIS ? – En quoi le projet 3 a-t-il permis, facilité la synergie entre les projets du CUI et la synergie entre ces projets et les autres activités de l'UNIKIS ? – 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'UNIKIS ? – 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'UNIKIS 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'UNIKIS, grâce à la contribution du programme ? – Quelle a été la mobilisation des responsables des projets 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'UNIKIS (insécurité, enclavement, incertitude au moment des élections, 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 ?
1.5. Les résultats au niveau institutionnel	– Dans quelle mesure le programme CUI a-t-il permis le décloisonnement de l'UNIKIS ? – 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'UNIKIS ont-ils développé un rayonnement national, régional ? – Dans quelle mesure les résultats en termes de service à la société, au niveau de l'université en général, sont-ils atteints ? – Dans quelle mesure la capacité générale de vulgarisation par l'UNIKIS a-t-elle été renforcée, plus spécifiquement par le développement de la phase 3 du programme ?
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 dans le cadre du CUI sur l'offre de formation générale de l'UNIKIS ? – Quels sont les effets de l'évolution de la recherche développée dans le cadre du CUI sur la capacité générale de recherche de l'UNIKIS ?
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'UNIKIS ? – 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'UNIKIS 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 ? o Une politique de ressources humaines dynamique du personnel académique, administratif ? o 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 ? – Comment les relations de l'UNIKIS avec son Ministère de tutelle 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 leçons apprises dans la gestion financière du CUI qui permettent de renforcer les capacités financières générales de l'UNIKIS ?
Sources de vérification : - Documents de stratégie de l'UNIKIS - 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'UNIKIS - 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.	

1.2. 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-UNIKIS

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	– 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 UNIKIS : le lien entre

politiques des bailleurs de fonds.	P1 et P2 ; et aussi les effets de P3 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. – Quelle 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) ?
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 UNIKIS au niveau sécuritaire, au niveau enclavement, au niveau 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 service à la communauté ont été réalisés.	– 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). – En particulier pour les P1 et P2 de UNIKIS : 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 ? – Dans quelle mesure, l'existence d'un projet spécifiquement ciblé sur le renforcement des capacités (P3 dans CUI UNIKIS) 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 vulgarisation qui était une priorité de la phase 3 du CUI-UNIKIS : par exemple le nombre d'activités de sensibilisation spécifiques au projet et le nombre de personnes touchées, les protocoles spécifiques élaborés. – 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 (questionnaire) du projet - Interviews avec les gestionnaires et autorités de l'université - Interviews avec les parties prenantes externes (ACNG belges, ONG locales, administrations publiques, etc.)	

EQ 3 – Quel est le niveau d'efficience du projet ?	
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. 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 mesure, 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 a été l'impact sur le projet des changements fréquents de gestionnaires CUI à l'UCB ?

	– 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 ? 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, de l'évolution de la situation de post-conflit, 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 ? – Comment a été gérer la communication entre l'unité de gestion du programme CUI et le projet ? – 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 du projet - 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)?	
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 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 créatrices 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 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'UNIKIS 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'UNIKIS ? – Dans quelle mesure le projet a-t-il consolidé de l'UNIKIS 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'UNIKIS 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 (questionnaire) 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		
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 : 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
René Oleko Woto, coordinateur Sud	Programme CUI	19 février 2021
Fidèle Lungymba, gestionnaire Sud	Programme CUI	19 février 2021
Johan Ackaert, coordinateur Nord	Programme CUI	19 février 2021
Liesbeth Oeyen, gestionnaire Nord	Programme CUI	19 février 2021

Interview introductive des coordinateurs

Nom et fonction	Projet	Date
René Oleko Woto, coordinateur Sud	Programme CUI	3 mars 2021
Johan Ackaert, coordinateur Nord	Programme CUI	3 mars 2021

Collecte des données par vidéoconférence auprès des partenaires du nord

Nom et fonction	Projet	Date
Erik Verheyen, chef d'équipe Nord	P2	8 avril 2021
Interview groupée : Johan Ackaert, coordinateur Nord du programme Liesbeth Oeyen, gestionnaire Nord du programme Jean Michel Rigo ancien coordinateur du programme et chef d'équipe Nord	 Programme CUI Programme CUI Programme CUI et P3	 12 avril 2021 12 avril 2021 12 avril 2021
Rony Swenen, membre équipe Nord	P1	14 avril 2021
Interview groupée : Geert Baert chef d'équipe Nord Geert Haesaert, membre Nord de l'équipe	 P1 P1	 15 avril 2021 15 avril 2021
Interview groupée : Dries van Betten, Conseiller Eddy Nierynck, Conseiller	 Ambabel Kinshasa DGD – Dgeo4	 4 mai 2021 4 mai 2021

Détail de la mission de terrain

Dates avril 2021	Programme de la mission de terrain : interviews et visite de site

7 avril	1. Atelier de démarrage et discussion de groupe avec : René Oleko Woto, Prof. ordinaire, Fac. Sciences, coordinateur CUI Fidèle Lungymba, Directeur service coopération, gestionnaire CUI Didy Onautshu, Docteur, Faculté sciences, responsable P1 Dieudonné Pyame Mwarabu, Docteur, Fac. Sciences, membre P1 Pauline Mwimba Risasi, Chef de division, membre cellule gestion
8 avril	2. Discussion en groupe avec : Léon Kasaka, Laborantin, Technicien de laboratoire P1 Martin Asumani, Laborantin, Technicien de laboratoire P1 Vincent Mongengo, Laborantin, Technicien de laboratoire P1
	3. Interview individuelle de Dedha Djailo, Prof. ordinaire, docteur en sciences, recteur UNIKIS
	4. Visite du laboratoire du P1 (Flux laminaire, Autoclave, Four pasteur, Tube à essai, Spectrophotomètre à flamme, Thé de compost, PH mètre, Distillateur, Thermocycleur, Cuve à électrophorèse, etc.)
	5. Visite de la minoterie du P1 (Moulin, bac de fermentation, Alambic en inox)
9 avril	6. Discussion en groupe avec : Hyppolyte Shimba Seya wa Malale, Prof. ordinaire, biologie végétale, Fac. Sciences responsable P2 Elie Bugentho, Attaché recherche CSB, membre P2 Célestin Danadu Mizani, Prof. Associé, Fac. Sciences, membre P2 Dudu Akaibe, Prof. Emérite, Fac. Sciences, membre P2 Lokekele Njombo, chef de travaux, Fac. Sciences, doctorant P2
	7. Discussion en groupe avec : Gabriel Badjedjea, Chef de travaux, Fac. Sciences, doctorant P2 Shutsha Ehata, Chef de travaux, Fac. Sciences, doctorant P2 Jeannot Akuboy, Chef de travaux, Fac. Sciences, doctorant P2
	8. Visite du laboratoire de culture in vitro (pédologie, microbiologie et phytopathologie) P2 (Microscope, Autoclave, Frigos, Déshydrateurs de champignons, etc.)
10 avril	9. Discussion en groupe avec : Issoy Awongi, Prof. Associé, Fac. Sciences, reponsable P3 Arthur Cimwanga Badibanga, Prof. Ordinaire, Fac. Lettres, responsable sous-projet P3 Anglais Kimbuani Mabella, Prof. en sciences de l'éducation, responsable sous-projet P3 informatique Pierre Mukadi Mbaya, Informaticien, administrateur système, membre P3
	10. Interview individuelle de Samy Samwagwala, Directeur des affaires académiques de l'UNIKIS
	11. Interview individuelle de Binibangili, Directeur de recherche scientifique de l'UNIKIS
	12. Interview individuelle de Micheline Mayingidi, Présidente du RENAFER, femme paysanne bénéficiaire
	13. Interview individuelle de Cédrik Otepa, ancien étudiant, bénéficiaire encadrement travail de fin d'étude
	14. Interview individuelle de Oscar Gboisso Asobee, Prof. en sciences de l'éducation, bénéficiaire formation anglais et informatique

	15. Interview individuelle de Stanislas Maroyi, Chef de travaux en sciences de l'éducation, bénéficiaire formation anglais
	16. Interview individuelle de Olivier Atamate, Assistant à la faculté de droit, bénéficiaire formation anglais
	17. Visite laboratoire d'Informatique (Ordinateurs, serveur, batteries, armoires métalliques)
	18. Visite laboratoire d'Anglais (Ordinateurs, Ecran de projection, matériel de sonorisation, rayon ouvrages)
11 avril	19. Rédaction des premières conclusions de la mission, préparation de la restitution
12 avril	20. Atelier de debriefing : restitution des principales conclusions de la mission de terrain – restitution préliminaire

5.4. Annexe 4 : 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-UNIKIS : 2017, 2018, 2019, 2020
- IUC Partner Programme (PP) 2017-2021 Programme CUI-UNIKIS, juillet 2016 : cadre logique, budget, indicateurs, et annexes présentant la formulation des différents projets (risques, budget, mobilité)
- Proposition du programme de Phasing out du CUI-UNIKIS
- Rapports annuels et financiers du Programme CUI-UNIKIS et des projets qui le composent : 2017, 2018, 2019, 2020
- Rapports d'auto-évaluation des coordinateurs Nord et Sud du Programme CUI-UNIKIS
- Rapports d'auto-évaluation des chefs d'équipe Sud des trois projets du CUI-UNIKIS
- VLIR-UOS en RD Congo et au Burundi, Kathleen Wuytack, 2021.

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/2021/10.960/7

RECYCLED
Papier gemaakt van gerecycled materiaal
FSC® C008551

THE BELGIAN DEVELOPMENT COOPERATION .be