



# Plan stratégique

2020 - 2024



## Acronymes

---

AAS	Académie africaine des sciences
AQ	Assurance-Qualité
AUDA	Agence de développement de l'Union africaine (ancien NEPAD)
BAD	Banque africaine de développement
BMBF	Ministère fédéral allemand de l'Éducation et de la Recherche
CER	Communauté économique régionale
CESA	Stratégie continentale de l'éducation pour l'Afrique
CPUT	Université de technologie de la Péninsule du Cap
CTS EST	Comité technique spécialisé sur l'éducation, la science et la technologie
CUA	Commission de l'Union africaine
DF	Directeur financier
DFID	Département britannique pour le développement international
DPI	Droits de propriété intellectuelle
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
EM	Etats membres
FIFO	Enseignants vacataires
GFGP	Good Financial Grant Practice
GIZ	Agence allemande de coopération internationale pour le développement
HINARI	Interréseau-Santé initiative d'accès aux recherches
HRST	Département des ressources humaines, de la science et de la technologie de la CUA
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
KfW	Banque allemande de développement
KTP	Partenaire thématique
LMS	Plateforme de gestion pédagogique en ligne
MOOC	Massive Open Online Courses
MoU	Protocole d'accord

NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (devenu AUDA)
PAQAF	Cadre panafricain d'assurance qualité et d'accréditation
PAUAA	Association des anciens élèves de l'Université panafricaine
PAUGHSS	Institut des sciences sociales, humaines et de la gouvernance de l'Université panafricaine
PAULESI	Institut des sciences de la vie et de la terre de l'Université panafricaine
PAUSS	Institut des sciences spatiales de l'Université panafricaine
PAUSTI	Institut des sciences fondamentales, de la technologie et de l'innovation de l'Université panafricaine
PAUWES	Institut des sciences de l'eau et de l'énergie de l'Université panafricaine (y compris le changement climatique)
PAVEU	Université panafricaine virtuelle et numérique
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
PIDA	Programme de développement des infrastructures en Afrique
PS	Plan stratégique
RH	Ressources humaines
STISA	Stratégie pour la science, la technologie et l'innovation pour l'Afrique
TdR	Termes de référence
TIC	Technologies de l'information et la communication
UA	Union africaine
UCT	Université du Cap
UE	Union européenne
UNISA	Université en ligne d'Afrique du Sud
UPA	Université panafricaine
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

## Table des matières

---

Acronymes .....	2
Table des matières.....	4
Synthèse.....	5
1. Introduction.....	13
2. Historique de l'Université panafricaine.....	17
3. Qu'est-ce qui distingue l'UPA des autres universités ?.....	20
4. Cadre stratégique.....	23
4.1 Vision et mission de l'Université panafricaine.....	26
4.2 Principes transversaux .....	26
5. Buts et objectifs .....	30
5.1 Fonctions principales .....	30
5.1.1 Développement des ressources humaines .....	30
5.1.2 La recherche pour le développement.....	40
5.1.3 Sensibilisation et intégration .....	46
5.2 Direction et processus d'appui .....	52
5.2.1 Gouvernance.....	52
5.2.2 Gestion.....	59
5.2.3 Soutenabilité financière .....	64
5.2.4 Infrastructure et équipement.....	71
6. L'enseignement ouvert et à distance de l'UPA.....	73
7. Ressources humaines : structure et développement .....	75
8. Croissance du nombre d'étudiants et programmes d'études .....	81
9. Planification financière et coûts.....	82
10. Risques et atténuation des risques .....	87
11. Plan de mise en œuvre .....	95
Annexes .....	115
Annexe 1 – Structure du personnel de l'Université panafricaine .....	115
Annexe 2 – Plan financier .....	125

## Synthèse

---

La mise en œuvre du plan stratégique de l'Université panafricaine s'étend sur une période de 5 ans (2020-2024), l'année 2019 étant consacrée aux étapes préparatoires. La mise en œuvre de ce plan stratégique constitue la deuxième phase de développement (consolidation) de l'UPA qui est organisé chronologiquement selon 3 phases: le lancement (2012-2018), la consolidation (2019-2024) et l'excellence (2025-2029).

Au cours de la phase de lancement (2012-2018), des activités fondamentales ont été entreprises : mise en place du cadre juridique et de la structure de gouvernance de base, création d'un rectorat par intérim, des instituts et des programmes, construction des bâtiments et installation des équipements de base et sélection, recrutement, formation et diplomation de plusieurs promotions d'étudiants.

La phase de consolidation (2019-2024), qui fait l'objet de ce plan de stratégie, met l'accent sur le renforcement des points forts acquis jusqu'à présent, tout en répondant systématiquement aux principaux défis rencontrés dans la phase de lancement. La phase de consolidation sera caractérisée par la mise en place de procédures, de processus et de systèmes visant principalement à renforcer la qualité, la pertinence et la réputation de l'UPA. Cela se traduit notamment par :

- 1) l'institution d'un rectorat permanent et le recrutement de personnel permanent ;
- 2) la consolidation des processus institutionnels et du renforcement des capacités managériales et organisationnelles ;
- 3) la révision et l'affinement des thématiques sur lesquelles l'UPA est positionnée à travers ses programmes d'enseignement (révision des curriculum par exemple) et ses activités de recherche ;
- 4) l'amélioration de la gestion des programmes et des approches pédagogiques choisies afin qu'elles gagnent en efficacité et en cohérence ;
- 5) le développement de relations étroites avec les acteurs économiques, privés et publics ;
- 6) le développement de l'entrepreneuriat et des services carrières destinés aux étudiants ;
- 7) la poursuite des recherches sur les thématiques clés pour le développement du continent et la mise en réseau de l'UPA avec des institutions africaines et internationales de premier plan.

La troisième phase, « excellence » (2025-2029), permettra à l'UPA de devenir une institution au rayonnement mondial, réputée, reconnue et accréditée par les organismes internationaux compétents. La phase de consolidation présentée dans le ce plan stratégique est donc fondamentale pour permettre à l'UPA de concrétiser sa vision : «être un centre d'excellence de premier plan dans la recherche et l'enseignement supérieur au service du développement de l'Afrique».

## **Caractéristiques de l'Université panafricaine**

Le développement de ressources humaines de haut niveau est un facteur clé de succès dans l'ère de la connaissance qu'est le XXI<sup>e</sup> siècle. En conséquence, les principales parties prenantes et les acteurs du développement ont clairement identifié l'investissement dans l'enseignement supérieur et la recherche comme prioritaire parce qu'il contribue au développement socio-économique.

L'Afrique est, par comparaison avec d'autres continents, moins bien équipée en matière de ressources humaines et financières. Elle s'est donc engagée, par l'intermédiaire de l'Union africaine, à faire de l'UPA une université de premier plan qui, en retour, contribuera à son développement social et économique.

L'UPA est composée de quatre instituts accueillis par des universités nationales hôtes en Algérie (Université Abou Bekr Belkaid à Tlemcen), au Cameroun (Université de Yaoundé II), au Kenya (Université Jomo Kenyatta d'agriculture et de technologie à Nairobi), au Nigéria (Université d'Ibadan). Un cinquième institut devrait être créé prochainement en Afrique du Sud et coordonné par l'Université de technologie de la Péninsule du Cap. L'Université panafricaine virtuelle et numérique, qui avait déjà été déclarée projet phare de l'Union africaine, a été intégrée à l'UPA pour en devenir le bras armé en matière d'enseignement ouvert et à distance, conformément à la résolution du Conseil exécutif de janvier 2018.

La vision et les missions de l'UPA mettent la recherche de l'excellence au premier plan à travers la mise en œuvre des normes qualités reconnues au niveau international. Cela donne à l'UPA

une position de force qui devrait lui permettre de contribuer directement à la transformation du continent, comme le prévoient l'Agenda 2063, la CESA 2016-25, la STISA 2024 et la Stratégie continentale d'EFTP – dans la mesure où l'Union africaine considère l'enseignement supérieur inclusif de l'EFTP.

L'UPA vise l'excellence en développant des ressources humaines compétentes – et en particulier des cadres dirigeants, des entrepreneurs, des experts et des chercheurs - en proposant des parcours de formation fondés sur la recherche et enracinés dans la pratique. Ainsi, l'Université contribue à la réduction du chômage et du sous-emploi en formant des diplômés dotés de compétences entrepreneuriales et de leadership.

L'UPA promeut l'excellence en développant et en consolidant le savoir panafricain, l'expérience interculturelle panafricaine et les réseaux professionnels panafricains par la mise en œuvre de coopérations et d'échanges universitaires attractifs pour les experts, des équipes et les institutions de renom d'Afrique et d'autres continents. L'UPA établira également un hub entrepreneurial panafricain, véritable plate-forme promouvant le développement des compétences et l'esprit d'entreprise sur tout le continent.

Les diplômés de l'UA, représentant tous les États membres de l'Union africaine et disposant d'une solide connaissance des défis actuels et futurs de l'Afrique - ainsi que des solutions pour les relever – sont les meilleurs avocats de l'intégration et du développement de l'Afrique. Le réseau des anciens étudiants et de chercheurs de l'UPA, soutenu et estimé par tous les États membres, couvre l'ensemble du continent. La collaboration avec d'autres universités et centres de recherche du continent est encouragée entre 2019 et 2024 afin de créer un réseau panafricain oeuvrant pour le développement de la connaissance et contribuant à l'élaboration d'un discours scientifique continental et mondial.

L'UPA vise aussi l'excellence en développant une recherche et innovation de pointe portant sur l'ensemble des thématiques traitées au sein des Instituts mentionnées ci-dessous. L'UPA favorise la recherche dès lors qu'elle est en mesure de catalyser les innovations technologiques et scientifiques locales permettant de relever les défis récurrents du continent africain. L'UPA veille également à ce que les connaissances et technologies développées à l'échelle globale soient adaptées pour répondre aux spécificités du continent.

C'est la concentration des ressources disponibles sur un nombre limité de sujets pertinents qui permet d'atteindre l'excellence. Dans cette perspective, l'UPA engage un dialogue permanent et des coopérations avec les acteurs politiques et économiques, privés et publics et la société civile afin d'identifier les thématiques ou les secteurs dans lesquels des investissements en matière de recherche sont urgents. Ce dialogue permet aussi de susciter l'intérêt et l'engagement des parties prenantes dans les activités de recherche. Concrètement, l'UPA s'attache à diffuser ses productions en matière de recherche et d'innovation et développera ses activités de conseil envers la sphère politique. Ainsi, l'Université agit comme un forum scientifique chargé de fournir des analyses, des conseils et des propositions répondant à l'agenda politique de l'Union africaine.

### **Qu'est-ce qui distingue l'Université panafricaine des autres universités?**

A terme, l'UPA contribue à une Afrique intégrée, prospère et pacifique. En réalisant son plein potentiel, l'UPA :

***1) Forme une nouvelle génération de dirigeants responsables qui facilitera l'intégration panafricaine***

Les diplômés de l'UPA sont dotés de compétences pour résoudre les problèmes spécifiques à chaque secteur, et font preuve de l'intégrité nécessaire pour soutenir l'intégration politique, économique et sociale du continent. Ils sont ainsi prêts à occuper des postes de direction dans la politique, l'administration, le secteur privé, la société civile et le monde universitaire au niveau national, régional et continental. Les États membres disposent d'un personnel hautement qualifié qui met en oeuvre les programmes de développement, d'intégration africaine et de coopération stratégique.

***2) Favorise la connaissance africaine, les innovations et la recherche de pointe appliquée pour relever les défis africains***

L'UPA s'appuie et collabore étroitement avec les experts du secteur public et privé pour optimiser la recherche appliquée et les connaissances. L'Université veille à ce que les recherches menées révèlent le potentiel de développement de l'Afrique. Le caractère unique de l'UPA, institution de l'Union africaine, est mis à profit pour que la recherche aboutisse à

l'élaboration de politiques reposant sur des données vérifiables, à tous les niveaux, et promeuve les principaux secteurs de développement grâce au transfert de l'innovation.

**3) *Promeut un réseau d'excellence en matière d'enseignement, de connaissance et d'innovation en Afrique et contribue à l'avancée de recherche scientifique internationaux***

L'Université panafricaine, unique en son genre puisqu'elle relie des instituts de part et d'autre de l'Afrique, est un pôle de connaissances et d'innovation pour le continent. L'UPA contacte les principaux établissements d'enseignement et de recherche du continent et les invite intégrer un réseau. L'Université sert de plate-forme d'échange et contribue à la formulation des politiques internationales en matière d'enseignement supérieur. La coopération dans le domaine de la science, la technologie et l'innovation est utile à chaque État membre et contribue à l'avancement des autres universités et centres de recherche sur le continent.

**4) *Favorise l'innovation et l'esprit d'entreprise pour la création d'emplois en Afrique***

Le hub entrepreneurial de l'UPA propose des possibilités de développement d'entreprises, (incubation et accélération) sur l'ensemble du continent. Il développe le potentiel des entreprises transfrontalières en transférant et en diffusant les innovations commerciales entre les régions et les États membres. L'UPA sert de modèle aux autres établissements d'enseignement supérieur en matière de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes sur le continent.

## **Financement**

Pour fonder une université de renommée internationale, il est nécessaire d'investir des ressources financières, techniques et logistiques substantielles. On ne saurait trop insister sur l'apport durable et fiable de telles ressources. Le financement de l'UPA est donc le facteur le plus crucial pour son développement et sa croissance durable.

Le PS insiste sur la nécessité d'un financement diversifié qui doit être assuré par les États membres de l'Union africaine, les pays hôtes, les partenaires thématiques, les agences de

développement bilatérales et multilatérales, les fondations et le secteur privé. Toutefois, le financement initial des opérations, des programmes et des bourses, doit être pris en charge par les États membres de l'Union africaine afin de garantir la continuité des opérations, et, l'appropriation par l'Afrique. Des sources alternatives doivent être sollicitées pour la recherche, les projets de sensibilisation et les activités additionnelles.

Les universités africaines dépendent fortement des ressources des partenaires du développement qui financent une grande partie de la recherche et de l'innovation africaine. Cependant, ces partenaires peuvent modifier leurs priorités stratégiques sans tenir compte des besoins fondamentaux des pays partenaires. C'est cette forte dépendance qui pose un défi au développement de la recherche en Afrique. L'UPA renforce donc la coopération avec les partenaires fiables issus du continent africain et se concentre ainsi sur l'affectation des ressources qui l'aident à mettre en oeuvre son plan stratégique et à mener des recherches de pointe répondant aux besoins du continent.

Le PS stipule que l'UPA doit avoir la capacité d'élaborer une stratégie de collecte et de gestion de fonds diversifiés en établissant les modalités et les structures permettant de rendre compte de manière différenciée, reposant sur des mécanismes financiers et de responsabilité robustes.

La majorité du budget de l'UPA sera dédiée aux frais de personnel académique et administratif (50%), aux bourses étudiants (35%) et aux frais directs d'activités académiques et de recherche (10%).

## **Gouvernance et gestion**

Le PS stipule que la mise en place et la continuité d'une gouvernance et d'une gestion fiables et efficaces, adaptées aux caractéristiques uniques des institutions universitaires constitue l'un des facteurs clés de réussite des institutions d'envergure internationale.

L'UPA doit être dotée d'une grande autonomie et responsabilité dans la gestion de ses affaires, en particulier dans le recrutement de son personnel et la gestion de ses finances. Ceci est essentiel pour la gestion efficace et dynamique de l'université et permettra de garantir la qualité et de susciter la confiance des bailleurs de fonds éventuels.

Tout en adhérant strictement aux principes de responsabilité, de suivi et d'évaluation, le PS envisage de réduire de manière importante les procédures administratives et parfois bureaucratiques qui n'avaient pas été totalement anticipées lors de l'élaboration des Statuts de l'UPA. Cette lourdeur administrative est souvent contre-productive et peut être dommageable, pour une université dynamique qui vise l'excellence.

L'approche actuelle en matière de gouvernance et de gestion repose essentiellement sur des procédures d'autorisation préalables et peu sur la responsabilisation axée sur l'évaluation des résultats. Le PS prévoit des mesures urgentes pour harmoniser le cadre de gouvernance et de gestion de l'UPA et ses ambitions. Cette mise en adéquation doit constituer la première étape de la mise en œuvre du PS.

Les organes de gouvernance et de gestion de l'UPA doivent être établis et opérationnels à court terme pour que l'Université puisse concrétiser ses aspirations. La direction de l'UPA doit donc disposer de la marge de manœuvre et de la souplesse nécessaires pour traiter directement l'ensemble des questions administratives, financières et managériales. En contrepartie, l'UPA doit rendre compte et faire preuve de responsabilité et de transparence. Malheureusement, à ce jour, les contraintes et, plus particulièrement, les procédures administratives, ont considérablement ralenti la phase de lancement.

A titre de rappel, le PS prévoit la mise en œuvre de plates-formes décisionnelles et l'élaboration de réglementations qui permettent d'étendre les possibilités de prise de décisions pour les questions universitaires et la gestion, ainsi que le développement connexe d'un schéma de responsabilité adapté au contexte universitaire. En outre, le plan prévoit l'élaboration d'une communication structurée, proactive et responsable entre l'UPA et l'UA et en vue de garantir la performance et d'atténuer les risques.

### **Missions principales de l'UPA: le développement des capacités en matière de ressources humaines et de recherche.**

L'UPA développe les ressources humaines nécessaires aux programmes de développement du continent. L'une des interventions proposées dans ce PS consiste à réviser et à redéfinir les

cursus et les programmes d'études afin de doter les diplômés de l'UPA des compétences leur permettant de contribuer à la réalisation des objectifs de l'Agenda 2063. En mettant en oeuvre ce PS, les instituts proposeront des programmes sélectifs orientés vers la promotion de futurs champions de l'intégration panafricaine.

L'UPA poursuit la mise en place d'un hub entrepreneurial qui permettra aux diplômés et à des groupes externes d'enrichir et de renforcer leurs compétences et leurs connaissances afin de développer des projets d'entreprise. Ce hub valide, de l'incube et accompagne le lancement des projets. Le potentiel de référencement, de la diffusion d'innovations et d'entreprises au-delà des frontières doit également être exploité. L'UPA propose également des possibilités de mentorat et de coaching aux étudiants, en partenariat avec les autres hubs entrepreneuriaux, les acteurs privés, la diaspora et les investisseurs afin de fournir une plate-forme d'échanges de connaissances promouvant l'esprit d'entreprise sur le continent.

L'UPA renforce également les compétences interculturelles et linguistiques de tous ses diplômés, non seulement pour accroître leur employabilité mais également pour promouvoir leur mobilité. Ceci contribue à l'intégration panafricaine, idéal fondamental du continent. Une culture de promotion et de valorisation de la diversité, de l'équité et des compétences en leadership est mise en avant afin de préparer les diplômés à des échanges interpersonnels et interculturels.

Le PS prévoit également la participation systématique du secteur industriel et des institutions publiques à l'enrichissement des programmes d'études de l'UPA qui comprennent des programmes de stage de deux à trois mois pour les étudiants en Master et une formation obligatoire en entrepreneuriat au sein du hub entrepreneurial de l'UPA.

Le PS prévoit que l'UPA diplôme 1500 étudiants en master et doctorat d'ici la fin de cette phase. L'ensemble de ses doctorants et au moins 80% des diplômés de master devraient trouver du travail 6 mois après l'obtention de leur diplôme. Le PS vise à faire de l'UPA une des principales universités en Afrique dans ses domaines respectifs en attirant en son sein les meilleurs chercheurs d'envergure internationale. Les résultats de la recherche, publications, brevets, production de données, formulation et analyse de politiques, fera de l'université un lieu de rencontre privilégié où les cadres dirigeants, les entrepreneurs et les acteurs politiques africains seront amenés à s'engager et à se concerter de façon continue pour résoudre les

problèmes de développement. L'UPA met en place le forum scientifique chargé de nourrir intellectuellement les politiques de l'Union africaine ; il sera une plate-forme de dialogue et de débat portant sur les enjeux africains actuels.

À la fin de cette phase de consolidation, chaque centre de recherche aura publié au moins deux douzaines d'articles dans des revues spécialisées. Pour ce faire, l'UPA organise une conférence internationale bisannuelle. Les chercheurs participent activement à la communication des résultats de la recherche et à la production et à la diffusion de notes de synthèse afin de garantir la mise en oeuvre effective des résultats et des innovations. Il est également prévu que le rectorat et les instituts conçoivent des plans d'actions annuels sur la base du plan stratégique et élaborent un budget prévisionnel au vu de garantir la réalisation des objectifs.

## **Risques anticipés**

Le PS identifie un certain nombre de risques pouvant mettre en péril le succès, voire, la survie de l'UPA.

Par conséquent, un certain nombre d'interventions urgentes sont demandées :

- le recrutement de cadres et d'un personnel enseignant permanents compétents ;
- la construction d'infrastructures et l'achat d'équipements de pointe ;
- la mise en place de processus décisionnels efficaces et rationalisés ;
- le recours aux ressources propres pour obtenir un financement pérenne ;
- l'élaboration d'un cadre de référence permettant de réduire les risques.

## **1. Introduction**

---

Ce document présente un plan stratégique quinquennal pour l'Université panafricaine (UPA), établie par la Commission de l'Union africaine en 2012. Parmi les initiatives phares de la Commission, l'UPA, guidée par la vision « devenir un centre d'excellence de premier plan pour la promotion de l'Afrique », envisage de faire progresser de manière stratégique la production de connaissances postuniversitaires en vue de la mise en oeuvre du programme de développement de l'Union Africaine: *Agenda 2063 - L'Afrique que nous voulons*.

Ce plan stratégique de l'UPA, unique en son genre par ses modalités, vise la croissance et le développement au cours des cinq prochaines années et à plus long terme; de cette université regroupant plusieurs pays et campus universitaires. Le plan stratégique qui s'appuie sur l'Agenda 2063, tient compte également des stratégies conçues par la CUA, telles que la Stratégie pour la science, la technologie et l'innovation pour l'Afrique (STISA-2024), la Stratégie Continentale de l'Education pour l'Afrique (CESA 2016-2025) et la Stratégie Continentale d'EFTP (2007).

L'Agenda 2063 envisage une véritable révolution dans l'éducation et dans le développement des capacités et promeut activement la science, la technologie, la recherche et l'innovation afin de renforcer les connaissances, les ressources humaines et le développement des capacités pour l'avenir Africain. Cela implique, entre autres, la consolidation et l'expansion du périmètre de la connaissance africaine par le biais du développement et de l'investissement dans le domaine de la science, de la technologie, de la recherche et de l'innovation, au sein des universités. Il souligne tout particulièrement le rôle de l'UPA en tant qu'institution de troisième cycle au service de la recherche, du développement, du transfert de technologies, de l'innovation et de connaissances en Afrique.

L'élaboration de la STISA précède, de peu, l'élaboration de l'Agenda 2063, c'est une des premières stratégies échelonnées sur dix ans pour satisfaire la demande en matière de science, technologie et innovation (STI), dans des secteurs clés tels que l'agriculture, l'énergie, l'environnement, la santé, le développement des infrastructures, l'industrie minière, la sécurité et l'eau. En outre, la STISA dispose de quatre piliers interdépendants sur lesquels repose sa réussite : (i) la construction et / ou la modernisation des infrastructures de recherche, (ii) le développement des compétences professionnelles et techniques, (iii) la promotion de l'esprit d'entreprise et de l'innovation (iv) la création d'un environnement porteur pour le développement des STI en Afrique.

La CESA, s'appuyant sur plusieurs principes directeurs et l'Agenda 2063, affirme sans équivoque que «la société du savoir repose sur un capital humain qualifié». La revitalisation et l'expansion de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation afin de relever les défis continentaux et de promouvoir la compétitivité à l'échelle mondiale reste un objectif clé. La

CESA affirme que l'enseignement supérieur permet la création d'un environnement optimal pour le développement de la science, de la technologie, de l'innovation en permettant d'exploiter pleinement ce potentiel pour soutenir la croissance durable et le développement socio-économique. Par ailleurs, l'enseignement supérieur joue un rôle fondamental dans la Stratégie de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) de l'Union africaine. La stratégie d'EFTP « répond aux exigences socio-économiques par le biais du développement des capacités pour créer et innover, grâce à l'esprit d'entrepreneurial et la prise d'initiative ».

L'UPA est créée pour mettre en œuvre ces stratégies et objectifs clés à travers un enseignement post-universitaire à la pointe de la technologie, de la recherches et fondé sur une analyse politique rigoureuse, autant de points essentiels au développement socio-économique du continent. L'UPA est un établissement d'enseignement supérieur unique en son genre, répondant aux besoins de l'UA en se concentrant de manière stratégique sur les défis et les priorités du développement à l'échelle nationale et continentale.

L'UPA compte actuellement quatre instituts dans les pays suivants :

- i. L'Algérie (Université Abou Bekr Belkaid)
- ii. Le Cameroun (Université de Yaoundé II)
- iii. Le Kenya (Université d'agriculture et de technologie Jomo Kenyatta)
- iv. Le Nigeria (Université d'Ibadan)

Un cinquième institut sera créé en Afrique du Sud (en collaboration avec l'Université de technologie de la Péninsule du Cap). Par ailleurs, l'Institut dédiée à l'apprentissage en ligne, ouvert et à distance sera coordonné par le Rectorat de l'UPA à Yaoundé, au Cameroun.

L'UPA a pour mission de développer des ressources humaines qualifiées et des talents africains dotés d'un bagage universitaire exceptionnel, des compétences requises en matière de recherche et de politiques et baignés par un esprit d'intégration panafricaine. Depuis sa création, l'UPA s'efforce de répondre à ces attentes, sans y parvenir de manière optimale car elle souffre de freins importants. Le Plan stratégique (PS) a pour but d'assurer la mise en œuvre efficace de la vision et mission de l'UPA. Le PS a défini trois objectifs stratégiques clés pour les instituts de l'UPA :

- i. la formation de chercheurs, d'experts, de cadres supérieurs et d'entrepreneurs;
- ii. le développement d'une recherche de pointe et de l'innovation centrées sur le développement;
- iii. la mise en place de réseaux de connaissances et d'expertise à l'échelle continentale à travers la coopération et la mobilité.

Pour garantir la réalisation de ces objectifs stratégiques, le PS prévoit :

- i. la mise en œuvre complète du cadre de gouvernance de l'UPA, fondé sur le principe de la délégation de pouvoirs aux organes directeurs au sein de l'UPA,
- ii. la croissance et le développement sur la base d'un financement durable,
- iii. la obtention d'excellents résultats par le rectorat et les instituts,
- iv. l'accès à des infrastructures, locaux, équipements et des bases de données d'excellence.

Le PS s'appuie sur les expériences passées, les défis recensés et les actions couronnées de succès entreprises par l'Université. Celles-ci sont documentées et enrichies par un large processus de concertation impliquant les parties prenantes internes et externes. Le PS s'appuie sur ces connaissances et expériences pour élaborer un plan solide dont la réussite de la mise en œuvre sera essentielle à une croissance durable et au développement harmonieux de l'Université.

Le travail du PS est réalisé sous la direction du Comité stratégique, créé pour superviser sa mise en œuvre. Le Comité stratégique souligne fortement que, sans une mise en œuvre adéquate et complète du PS, comme stipulé dans le présent document, le sort de l'UPA serait gravement compromis. Le Comité composé de 13 membres s'est réuni à trois reprises - en novembre 2017, en juin 2018 et en septembre 2018 - afin de discuter et de réviser le projet de PS sous les auspices du rectorat et de représentants de la CUA.

Enfin, le Comité stratégique exprime sa gratitude à l'Union européenne (UE) et à l'Agence Allemande pour la Coopération internationale (GIZ), qui ensemble ont rendu possible l'élaboration du PS. Le soutien et la contribution du Professeur Peter Okebukola (Président du Comité stratégique), du Professeur Berhanu Abegaz, du Professeur Damtew Teferra (membres du Comité stratégique et consultants) et de M. Bart Fonteyne (consultant) ont été vivement

appréciés. En outre, le Comité remercie les consultants et parties prenantes impliqués, en particulier le Professeur Fred Hayward et Messieurs Bernard Dumont, Paul Slack, Lilian Cadet, Steve Daysh et John Steele. Le Comité souhaite également remercier pour leur contribution et leur engagement les membres de l'équipe de la GIZ soutenant l'UPA, à savoir, Mme Karen Hauff, Mme Franziska Ruess et M. Afanwi Niba.

## 2. Historique de l'Université panafricaine

---

La Commission de l'Union africaine a identifié des thèmes de développement propres à chacun des cinq instituts de l'UPA. Ces thèmes sont : les sciences de l'eau et de l'énergie, ainsi que le changement climatique (PAUWES, Algérie); les sciences fondamentales, la technologie et l'innovation (PAUSTI, Kenya), les sciences de la vie et de la terre (PAULESI, Nigeria); la gouvernance, les sciences humaines et sociales (PAUGHSS, Cameroun) et les sciences spatiales (PAUSS, Afrique du Sud). Il est prévu que ces instituts respectifs bénéficient d'un soutien de la Commission de l'Union africaine, de leur pays hôte et de partenaires internationaux, désignés également comme partenaires thématiques.

Ainsi, les partenaires thématiques suivants ont été impliqués :

- L'Allemagne pour PAUWES et le Rectorat de l'UPA ;
- Le Japon pour PAUSTI ;
- L'Inde pour PAULESI ;
- La Suède pour PAUGHSS.

Parmi les quatre partenaires thématiques initialement identifiés, le soutien de l'Allemagne reste le plus important, suivi de celui du Japon. La Suède a soutenu le projet PAUGHSS au cours de la phase de lancement, tandis que l'Inde n'a pas encore apporté son appui. La Banque africaine de développement (BAD) joue un rôle central dans l'appui à l'UPA pour les instituts du Kenya, du Nigeria et du Cameroun, ainsi que le rectorat. L'UE soutient l'UPA par le versement de bourses pendant la phase de lancement, et une contribution au processus de planification stratégique.

L'UPA n'a pas encore recruté, ses cadres dirigeants, dont les membres et les adjoints du rectorat, actuellement dirigé par un vice-recteur par intérim et quatre directeurs pour chaque institut. De même, le personnel académique permanent n'a pas encore été recruté. Alors que l'Institut des sciences spatiales est dans la phase de planification et suspendu à la conclusion officielle de l'accord avec le pays hôte, l'Université panafricaine virtuelle et numérique (PAVeU) a été mandatée en janvier 2018 pour devenir le bras armé de l'enseignement ouvert et à distance de l'UPA<sup>1</sup>.

L'UPA est pilotée par un Conseil désigné par la Commission de l'Union africaine et responsable de son suivi. Chaque institut de l'UPA est dirigé par un directeur et est doté d'un conseil dont le mandat est de superviser, de guider et de soutenir la direction dans la gestion et l'administration de l'institut.

En novembre 2018, 591 étudiants, dont 28% de femmes, issues de 45 pays africains, ont été diplômés des quatre instituts de l'UPA. A cette même date 872 étudiants se sont inscrits en maîtrise et en doctorat à l'UPA ; plus de 30% de ces étudiants étant des femmes.

La création d'une université continentale au sein de l'Union africaine, avec la participation des pays hôtes et des partenaires internationaux, engendre des complications substantielles et donc une multitude de défis mais aussi un nombre illimité d'opportunités. Depuis sa création, l'UPA a été confrontée à de nombreux problèmes d'organisation, de gouvernance, d'enseignement, de finance et de gestion, qui ont entravé son fonctionnement, minimisé ses résultats et remis en cause la vision et la mission de l'institution. Les retards dans le recrutement de la direction et du personnel académique au niveau du rectorat et des instituts, ont été un obstacle majeur au développement de l'UPA. Les processus de recrutement du personnel sont limités dans le temps et doivent correspondre au standard qualité et aux normes d'un centre d'excellence, reconnu sur le plan international. Ils s'inscrivent difficilement dans le cadre des réglementations de l'Union africaine. Le PS, guidé par une connaissance éclairée de ces défis et de ces limites, éclaire précisément que les interventions requises et les étapes de développement de l'UPA permettront de confirmer la volonté originelle, qui a présidé à la création d'un institut africain d'excellence. Bien que l'UPA soit intégrée et guidée par l'Union

---

<sup>1</sup> Le conseil exécutif a approuvé la proposition visant à opérationnaliser l'Université panafricaine virtuelle et numérique en tant qu'agence de l'enseignement ouvert et à distance de l'Université panafricaine au cours de la trente deuxième session ordinaire qui s'est tenue du 22 au 26 janvier 2018 à Addis Ababa, Ethiopie.

africaine, elle a besoin d'un soutien spécifique et d'une souplesse suffisante pour déployer pleinement ses activités en tant qu'Université.

En conséquence, trois phases de développement sont envisagées dans le parcours de croissance de l'UPA : le lancement la consolidation et l'excellence. La première phase de lancement permet la mise en place de nombreuses actions importantes telles que : d des cadres juridiques et des structures de gouvernance, un rectorat par intérim, des instituts et des programmes, le recrutement de personnel à temps partiel, la passation des marchés, la construction et l'installation des équipements de base, une série d'inscriptions et de diplomation et de se lancer dans des procédures essentielles au développement institutionnel. Ce qui a été accompli au cours de cette période est remarquable, compte tenu du faible effectif et des nombreux défis à relever.

La deuxième phase, la consolidation (2019-2024), est au cœur de ce plan stratégique. Cette phase se concentre sur la consolidation des points forts tout en abordant les défis de manière stratégique. Elle est caractérisée par la mise en place de systèmes améliorant la qualité, la pertinence, la visibilité, la réputation et la durabilité.

Cela nécessite :

- la mise en place d'un rectorat permanent, la dotation de postes à long terme ;
- la révision et l'articulation précise de la thématique de chaque institut ;
- la consolidation des processus institutionnels et le renforcement des capacités ;
- la mise en place de mécanismes d'assurance qualité solides pour les programmes et les services d'études ;
- l'amélioration des méthodes d'enseignement et d'instruction ;
- l'engagement actif dans les secteurs public et privé, y compris la mise en place de services d'entrepreneuriat et d'orientation professionnelle.
- l'introduction et la poursuite de programmes de recherche axés sur le développement et autres programmes inspirés par le transfert de connaissances et le conseil en matière de politiques ;
- la création de réseaux et de partenariats avec les principales institutions africaines et internationales, avec les autres institutions de l'UA et les organisations panafricaines.

Il est important de souligner que le succès de la phase de consolidation est décisif pour la phase de l'excellence. Cette dernière permet de mettre en œuvre les principes fondateurs de l'Université. En d'autres termes : la phase de consolidation est vitale pour la pérennité de l'UPA.

La phase « excellence » (2024-2029) fera de l'UPA un établissement au rayonnement mondial, reconnue pour son excellence et sa réputation. Atteindre cette étape marque la réussite de l'UPA conformément à sa vision et à sa mission. Il convient d'insister sur le fait que le plan stratégique doit être exécuté avec succès afin d'établir la réputation de l'Université et d'assurer sa longévité. Ce plan d'action a donc été méticuleusement conçu pour assurer la réalisation efficace de la mission de l'institution : devenir l'un des principaux centres d'excellence en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'élaboration de politiques en Afrique. Par conséquent, le plan souligne l'urgence de la gouvernance, du financement soutenu et du recrutement de personnel universitaire et de soutien pleinement engagé.

### 3. Qu'est-ce qui distingue l'UPA des autres universités ?

L'Université panafricaine détient un potentiel considérable pour atteindre les objectifs suivants :

#### ***1) Produire une nouvelle génération de dirigeants responsables qui conduira l'intégration panafricaine***

À l'avenir, l'UPA formera des diplômés originaires des 55 États membres qui pourront occuper des postes de direction à l'échelle nationale, régionale et continentale et dans différents secteurs : la politique, l'administration, le privé et la société civile. Ces diplômés auront bénéficié d'une formation pédagogique panafricaine unique. Cet environnement d'apprentissage interculturel et hétérogène au sein de l'UPA produira des diplômés adeptes du panafricanisme, dotés de compétences, de confiance et d'intégrité ; qualités nécessaires pour l'intégration politique, économique et sociale du continent. Ils bénéficieront d'un réseau et développeront une connaissance approfondie des défis des secteurs économiques, sociaux et environnementaux. Ils acquerront une expertise en matière de résolution de problèmes et une meilleure sensibilité à l'intégration continentale notamment grâce à une exposition à la pratique et à la recherche appliquée au cours de leurs études.

L'UPA entretiendra une collaboration étroite avec les programmes sectoriels de la CUA, ainsi que le NEPAD / AUDA, et préparera des programmes-pilotes de formation qui s'adresseront en priorité aux professionnels de haut niveau ayant besoin d'une formation supplémentaire essentielle dans les domaines relatifs aux programmes de développement.

En établissant un tel profil, l'UPA deviendra un lieu de prédilection pour la formation des jeunes talents et les professionnels chevronnés sur le continent africain, comparable à des institutions telles que l'Université des Nations Unies.

**Résultat escompté** : le renforcement de la collaboration et la synergie entre les États membres, bénéficiant d'un personnel hautement qualifié dans les institutions nationales et les secteurs clés. Ce personnel contribuera à renforcer l'innovation, à catalyser le développement et à favoriser l'intégration des États membres.

## ***2) Produire des connaissances, de l'innovation et de la recherche appliquée de pointe pour résoudre les défis africains***

Les instituts de l'UPA deviendront des centres d'excellence africains en matière de recherche pour le développement. Ils généreront des connaissances et des innovations de pointe et entreprendront des recherches appliquées pour résoudre les problèmes du continent et favoriser la durabilité économique, sociale et écologique.

Une coopération étroite dans le développement de la recherche avec des praticiens des secteurs privé et public au sein des États Membres, des institutions régionales et de l'Union africaine garantira une recherche adaptée au potentiel de l'Afrique. Pour ce faire, l'UPA créera et renforcera les liens avec les institutions publiques, ainsi qu'avec les partenaires privés du pays hôte et des autres États membres du continent. Des liens étroits avec l'Union africaine permet l'élaboration d'une plateforme de prise de décision et des solutions fondée sur les résultats de la recherche.

L'UPA mettra en place un forum scientifique de l'Union africaine chargé de fournir des politiques utiles à tous les États membres de l'Union africaine et à leurs organes décisionnels, au niveau

continental et régional. À travers ce forum, l'UPA soutient l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles, ainsi que l'analyse de la mise en œuvre, du suivi et de l'impact des politiques. Les instituts doivent contribuer directement à l'avancement des grands programmes de développement de l'UA tels que le PIDA, le PDDAA, l'AIDA, entre autres. La diffusion et l'évaluation des résultats de la recherche seront continentales tout en impliquant les communautés concernées et les bénéficiaires du continent.

**Résultat escompté** : Une politique et une prise de décision fondées sur des preuves dans les secteurs privé et public au niveau national, régional et continental contribuant au développement durable de l'Afrique.

### ***3) Promouvoir un réseau africain de l'excellence pour la production de connaissances et l'innovation contribuant au discours scientifique international***

L'UPA mettra en place un réseau de production et de transfert de connaissances à travers le continent en s'associant aux centres d'excellence existantes, en réunissant les chercheurs les plus compétents et en fournissant une plate-forme de coopération en matière de recherche. De cette manière, l'UPA solidifie le paysage de la recherche africaine et ses institutions dans son potentiel de développement de solutions africaines aux défis du développement.

L'Université offre une plate-forme d'échange et contribue au discours international sur le secteur de l'enseignement supérieur en Afrique. Une conférence semestrielle, internationale et visible, réunira des experts et des dirigeants africains, des chercheurs et des praticiens internationaux de diverses régions et États membres et au-delà.

L'UPA, par le biais de son réseau continental d'instituts, offre des possibilités de mobilité uniques aux étudiants et au personnel d'autres instituts de l'UPA et d'institutions de l'Union africaine ; ceci permettant l'intégration panafricaine.

**Résultat escompté** : le renforcement de la coopération intra-africaine dans tous les domaines d'intervention de l'UPA.

#### **4) Favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation transcontinentales pour la création d'emplois en Afrique**

L'UPA est en train de mettre en place un hub entrepreneurial panafricain offrant des opportunités et des conseils sur le développement, la validation, l'incubation et l'accélération des projets d'entreprises et des start-ups à travers le continent. Le Hub sert de plate-forme pour la promotion de l'esprit d'entreprise dans l'ensemble du continent et stimulera les échanges transfrontaliers. Avec le transfert et la diffusion des innovations commerciales intrarégionales et nationales., ce premier se concentrera également sur l'esprit d'entreprise et l'innovation dans le secteur social et public.

Le *Hub entrepreneurial de l'UPA* collaborera également avec les autres hubs entrepreneuriaux africains, le secteur privé, la diaspora et les partenaires internationaux afin de créer une plate-forme de dialogue politique pour les parties prenantes. Ceci permettant la diffusion et promotion des bonnes pratiques en matière d'entrepreneuriat et d'innovations transfrontalières.

En tant qu'établissement de l'enseignement supérieur, l'UPA assure la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes sur le continent et l'amélioration de leur employabilité.

**Résultat escompté :** Les entrepreneurs panafricains dotés des compétences et de l'esprit nécessaires à la création des entreprises, la stimulation de l'emploi de la compétitivité et de l'économie, et le développement d'une société innovante.

## **4. Cadre stratégique**

---

Le développement de l'UPA ne repose pas sur un plan stratégique, mais plutôt sur un statut et des textes et propositions élaborés au moment de la création de l'Université. De grands progrès

ont été réalisés malgré l'absence de l'ensemble des dirigeants. Alors que la première étape touche à sa fin, la deuxième phase de consolidation, met l'accent sur la qualité, la pertinence et la réputation et renforce la nécessité d'une vision à plus long terme pour orienter la prochaine étape de développement de l'UPA.

La vision, la mission, les objectifs et les principes transversaux de l'UPA fournissent une orientation à long terme pour les objectifs stratégiques des cinq prochaines années, tels qu'ils sont formulés dans ce document. Le cadre stratégique, qui oriente les opérations de l'UPA pour les cinq prochaines années, a trois fonctions principales: (1) le développement des ressources humaines, (2) la recherche pour le développement et (3) la communication et l'intégration. Pour chaque fonction essentielle, le PS fixe un but, plusieurs objectifs et cibles. En outre, quatre processus principaux guident la direction et les processus d'appui et énoncent les attentes en matière de gouvernance, de gestion, de viabilité financière et d'infrastructure nécessaires pour que l'UPA mène à bien sa mission.

Un ensemble d'objectifs et de jalons cruciaux se concentrent sur la gouvernance et la gestion qui doivent être atteints de manière urgente au début de la phase de consolidation soit au début de l'année 2019.

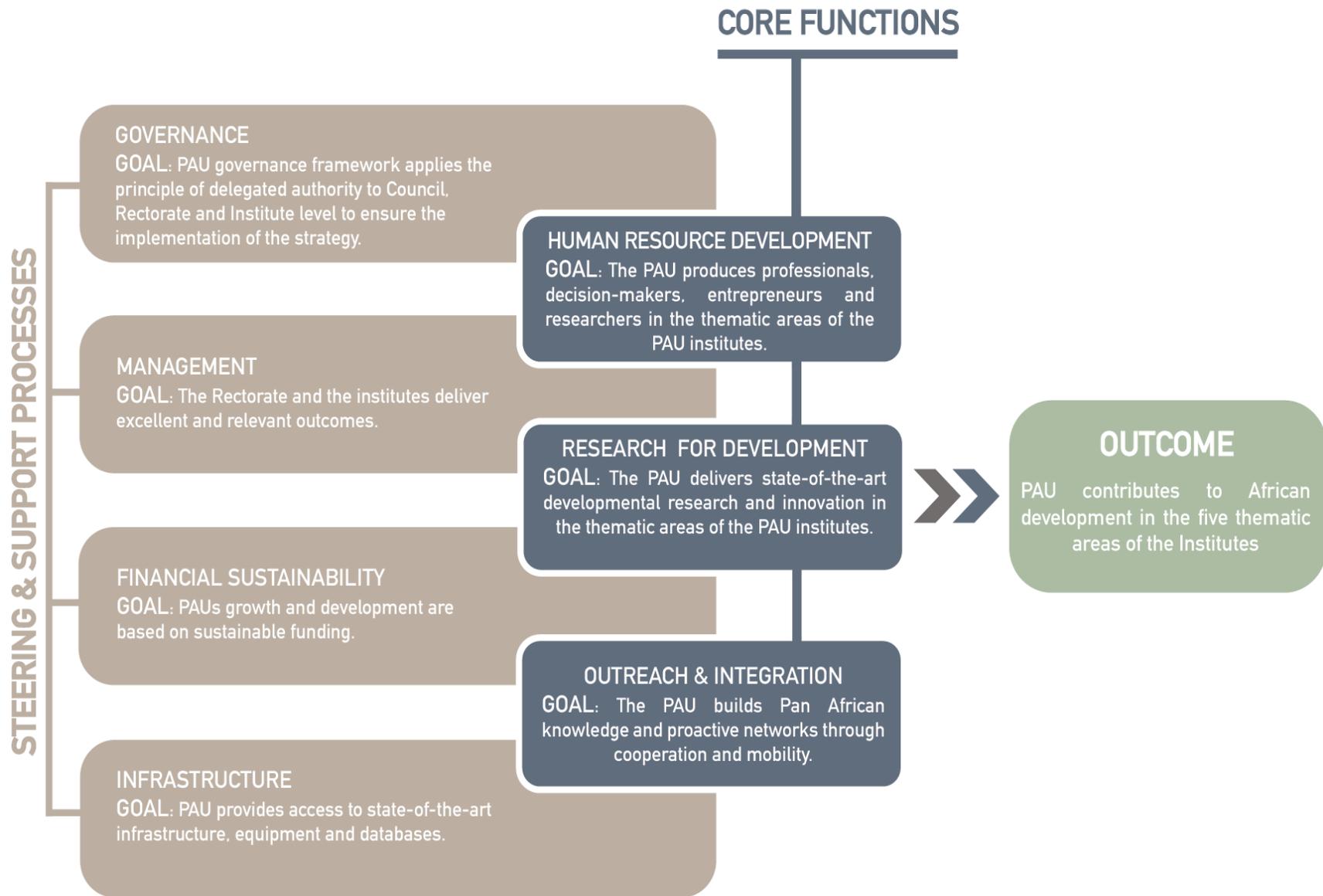


Figure 1: Matrice de la stratégie de l'Université panafricaine

## 4.1 Vision et mission de l'Université panafricaine

### Vision

*Être un centre d'excellence de la recherche et de l'enseignement supérieur pour le développement de l'Afrique.*

### Mission

*Développer des ressources humaines de calibre mondial par le biais de la formation et de la recherche de troisième cycle de haute qualité, afin que les impératifs du développement du continent répondent aux aspirations de l'Agenda 2063.*

## 4.2 Principes transversaux

Alors que l'UPA examine les principes de base de l'Acte constitutif de l'UA, de l'Agenda 2063 et des stratégies pertinentes de l'UA, le Statut de l'UA de janvier 2016 stipule un ensemble de principes qui sont élaborés et concrétisés dans le cadre du présent plan stratégique. Le Statut énonce la liberté, la responsabilité et l'autonomie académique en tant que principes de gouvernance de l'UPA : ils sont repris dans le cadre stratégique, notamment la nécessité d'une réforme de la direction et des processus d'appui au fonctionnement de l'UPA (plus de détails à ce sujet figurent au chapitre 4.2.1). Les principes transversaux énoncés dans le Statut sont regroupés et précisés dans les directives suivantes ; le PS repose sur ces dernières.

### Focus sur l'excellence

Le statut et la mission de l'UPA affirment que les priorités stratégiques de l'université doivent être axées sur l'excellence et l'application de standards internationaux. L'objectif est de faire de l'UPA un catalyseur contribuant à la transition du continent, comme le prévoit l'Agenda 2063.

Dans le domaine du **développement des ressources humaines**, l'UPA poursuivra ses efforts pour atteindre l'excellence en formant des experts, des praticiens, des dirigeants, des entrepreneurs et des chercheurs dans les domaines thématiques de ses instituts en :

- i. En orientant l'enseignement et l'apprentissage sur l'expérience et la pratique grâce à une méthodologie pertinente et solide axée sur l'étudiant : l'apprentissage par l'action et la recherche, y compris les méthodes mixtes et à distance. Ceci aide les étudiants à acquérir de meilleures compétences pratiques. En tant qu'acteur continental, l'UPA appuiera la méthodologie d'enseignement et d'apprentissage en cascade en collaborant avec les universités réputées du continent.
- ii. Mettre l'accent sur l'employabilité en proposant des diplômés qui possèdent des compétences en analyse et en pensée critique combinées à un esprit d'entrepreneuriat et de leadership, sans compter les autres compétences (non techniques) qui sont de plus en plus essentielles pour l'emploi et le travail indépendant. Celles-ci permettent des innovations et des retombées inestimables, créant des postes de qualité pour les jeunes africains.

Dans le domaine de la **recherche pour le développement**, l'UPA poursuivra son excellence en matière de recherche, d'innovation de pointe et de développement dans les thématiques des instituts de l'UPA :

- i. La recherche axée sur les solutions technologiques et scientifiques locales par le biais de politiques, de recherches et de conseils dans le contexte africain.
- ii. L'innovation axée sur les avantages comparatifs des instituts de l'UPA et sur leur compréhension et leur proximité des défis africains afin de renforcer les capacités pour exploiter et adapter les connaissances et les technologies disponibles au niveau mondial afin de relever les défis continentaux.
- iii. Mettre l'accent sur l'analyse comparative internationale en concentrant les ressources dans des domaines spécialisés et en attirant des ressources internationales pour renforcer la capacité de recherche et d'innovation dans ces domaines, afin d'atteindre l'excellence.

En matière **de sensibilisation et d'intégration**, l'UPA atteindra l'excellence par la création de réseaux panafricains de la connaissance et de la pratique en misant sur :

- i. La mobilité pour attirer les meilleurs et atteindre l'excellence au moyen d'équipes très performantes, l'exposition internationale aux nouvelles connaissances et l'intégration panafricaine.

- ii. Le renforcement et le transfert des capacités. Ceci implique l'analyse comparative et la mise en réseau avec les partenaires, les leaders et les agents de l'innovation sur le continent et au niveau international afin de fournir des contributions pertinentes. Une plate-forme de recherche appliquée, de transfert de connaissances et de conseil politique, ayant des effets positifs sur l'innovation et la recherche sur le continent et ses institutions, seront mis au point.

L'excellence doit être assurée et évaluée en permanence par le biais de mécanismes de surveillance et d'assurance-qualité appropriés, comme indiqué au chapitre 5.2 du présent document intitulé «Direction et processus d'appui». L'excellence doit être soutenue et promue par la mise en place d'équipes de direction universitaire et administrative qui favoriseront une culture de l'excellence dans l'ensemble des processus et des produits livrables de l'UPA.

## **Intégration panafricaine**

Le réseau des instituts permettra l'établissement des liens plus étroits entre les États membres de l'Union africaine et une plateforme de communication avec les universités et les parties prenantes africaines. L'UPA harmonise les programmes et les diplômes afin de créer un établissement de recherche et de formation post-universitaire de premier plan. Comme énoncé dans le Statut, l'intégration panafricaine doit être promue par la mobilité des étudiants, du personnel académique et administratif, ainsi que par le développement d'une recherche collaborative sur les défis auxquels les pays africains sont confrontés.

En s'efforçant de servir l'ensemble du continent, les étudiants et le personnel seront originaires de toutes les régions d'Afrique, ce qui conduit à une culture de l'apprentissage interculturel et favorise l'intégration africaine au niveau individuel et institutionnel. La coopération avec les acteurs publics, privés et de la société civile à travers le continent, ainsi que la stimulation de l'innovation et du transfert de connaissances à travers les frontières sont deux éléments essentiels de l'approche de l'UPA en matière de développement des compétences, de la recherche et du transfert.

Le *Hub entrepreneurial de l'UPA* servira de plateforme pour promouvoir l'entrepreneuriat sur tout le continent. En outre, le forum scientifique de l'Union africaine chargé de fournir des politiques doit insister sur la pertinence de la recherche appliquée pour l'élaboration de

politiques fondées sur des preuves et sur l'innovation sur le continent, tout en contribuant à l'intégration africaine.

L'apprentissage en ligne et les approches virtuelles renforcent le principe de l'intégration panafricaine, les réseaux de production et de diffusion des connaissances sur tout le continent et stimuleront la coopération intra-africaine.

### **Inclusion sociale, diversité et égalité des sexes**

L'UPA s'engage à œuvrer pour l'égalité entre les sexes à tous les niveaux, la promotion de l'accès pour les personnes handicapées et le respect des droits de l'homme. La diversité ne doit pas seulement être reflétée par l'origine des étudiants et des membres du personnel de tous les États membres de l'Union africaine: elle doit également s'inscrire dans une politique d'inclusion sociale et une culture organisationnelle qui valorise la diversité et l'inclusion.

### **Durabilité**

Les résolutions du Conseil de l'UPA d'août 2017 identifient la durabilité comme principe transversal englobant la durabilité institutionnelle, financière, sociale, économique et environnementale. Les trois derniers éléments doivent être reflétés dans le profil thématique de l'UPA, la durabilité étant un principe transversal intégré aux programmes d'études et à la culture institutionnelle de l'Université.

### **Pertinence**

Comme l'indiquent dans la vision et la mission de l'UPA, l'Université doit trouver des solutions durables aux défis de développement de l'Afrique. La contribution de l'UPA au développement durable du continent se reflète dans les trois fonctions essentielles : le développement des ressources humaines, la recherche au service du développement, et la sensibilisation et l'intégration. L'un des défis les plus urgents de l'Afrique est la création d'emplois décents pour lutter de manière proactive contre la fuite des cerveaux, le sous-emploi et le chômage: l'UPA entend y répondre par le biais de programmes d'études innovants, axés sur la recherche et son

application. En outre, la création de services carrières dans tous les instituts est essentielle pour renforcer la pertinence de l'Université.

La recherche au service du développement dans des secteurs tels que l'énergie, l'eau, la santé, la bonne gouvernance et la technologie vise à promouvoir l'innovation. L'UPA traitera les sujets de recherche les plus urgentes par le biais du dialogue et de la coopération avec les cadres dirigeants, les acteurs privés, la société civile, les principaux groupes de réflexion et les établissements universitaires. L'élaboration conjointe de sujets de recherche, la participation de divers acteurs au processus de recherche, la communication et la diffusion des résultats de la recherche dans un format adapté, ainsi que des plateformes de dialogue avec les acteurs concernés constituent l'approche à adopter afin de garantir la pertinence, la réception et la mise en œuvre des résultats de la recherche. La pertinence de l'UPA sera également renforcée par la création du Hub entrepreneurial de l'UPA. Il fournit des opportunités et des conseils pour l'incubation, le développement et la validation de projets d'entreprise, ainsi que pour l'accélération de la création d'entreprise sur le continent.

## 5. Buts et objectifs

---

### 5.1 Fonctions principales

#### 5.1.1 Développement des ressources humaines

*But : l'UPA forme des professionnels, des cadres dirigeants, des entrepreneurs et des chercheurs dans les thématiques de ses instituts.*

#### **Résultat escompté**

L'un des objectifs principaux de l'UPA est le développement de ressources humaines hautement qualifiées – des professionnels, des cadres dirigeants, des entrepreneurs et des chercheurs dans les domaines thématiques de ses instituts - qui contribueront au développement socio-économique du continent. A l'heure où la compétitivité mondiale est primordiale, le succès économique et l'équité sociale des nations s'appuient sur leur capacité à créer, développer et utiliser des connaissances.

L'UPA n'a pas pour objectif de former un nombre saturé d'étudiants. Son but est plutôt de se distinguer des autres en travaillant sur une génération de jeunes panafricains responsables et aptes à faire avancer les organisations continentales, régionales et nationales. L'Université a également l'intention de créer des postes qui conduiront le programme de développement de l'Union africaine et de ses États membres, ainsi que la promotion de la durabilité sociale, économique et écologique. Étant donné que l'UPA offre une expérience de formation et d'apprentissage unique avec des pairs et des enseignants issus des quatre coins du continent, ses diplômés seront dotés d'un esprit panafricain. Le PS se concentre sur la mise en valeur des ressources humaines requises énoncées dans les stratégies et les plans de développement, notamment, l'Agenda 2063, et tient compte de l'évaluation des besoins en ressources humaines dans les domaines thématiques précis de l'UPA. Parallèlement, l'UPA présente une meilleure alternative aux étudiants d'exception qui autrement quitteraient le continent pour étudier à l'étranger, ce qui aboutira à la "fuite des cerveaux".

En conséquence, l'UPA vise des diplômés universitaires et des jeunes professionnels exceptionnels sur l'ensemble du continent, en tenant compte d'une répartition régionale juste et équitable et de l'égalité des sexes. Le processus de sélection tiendra compte de la conscience sociale, économique, et écologique des étudiants.

Les nouveaux programmes doivent également cibler les cadres supérieurs des institutions et des secteurs concernés afin d'améliorer davantage leurs compétences et d'obtenir de meilleurs résultats dans les domaines, processus et domaines du programme de développement identifiés. Pour améliorer les connaissances et les compétences de ce groupe cible, l'UPA compte adapter les programmes d'études modernes et établir des liens directs avec les stratégies de développement et les stratégies sectorielles telles que la STISA, le PIDA, l'AIDA et le PDDAA.

L'implication accrue des praticiens et des experts en développement issu de la politique, du public, du privé, de la Commission de l'Union africaine, est envisagée pour affiner les profils thématiques de l'UPA ainsi que pour la réorientation pédagogique. Les programmes comprennent une gamme complète d'activités de recherche et de projets comprenant des

études de cas, des travaux sur le terrain et des stages sur tout le continent. Des services carrières seront mis en place dans tous les instituts afin de faciliter l'interaction et la coopération avec le secteur privé et public sur l'ensemble du continent, et améliorer ainsi les perspectives d'emploi.

L'UPA mettra en place un hub entrepreneurial pour permettre aux diplômés d'enrichir et de renforcer leurs compétences et leurs connaissances grâce à l'élaboration de projets d'entreprise fondés sur leur expérience et leurs connaissances. L'UPA s'efforce également de développer les compétences linguistiques de tous ses diplômés, non seulement pour accroître leurs perspectives d'emploi, mais également pour promouvoir leur mobilité et l'esprit interculturel, deux facteurs essentiels à la concrétisation de l'intégration panafricaine. Le rôle du bras armé « Enseignement ouvert et à distance » de l'UPA joue un rôle important pour l'élargissement de l'accès et des possibilités des programmes proposés par l'Université, tout en améliorant le champ d'application et la qualité de la prestation.

## **Statut actuel**

Depuis sa création en 2012, l'UPA a formé des centaines d'étudiants tout en cherchant à renforcer sa crédibilité. Les domaines thématiques de l'Université sont définis conformément à la décision des États membres de l'Union africaine qui ont identifié les défis du programme de développement pour l'Afrique. Bien que le profil des instituts soit pensé en fonction de ces mêmes défis, il existe un décalage entre les domaines thématiques et les défis les plus pressants du continent, à savoir, le manque de ressources humaines compétentes. Des programmes sont élaborés grâce à la participation d'experts du monde universitaire de l'ensemble du continent, mais la participation des praticiens et des acteurs politiques doit encore être encouragée.

Pour ce qui est des diplômés de l'UPA, leur employabilité et leurs performances n'ont pas encore été évalués. Par conséquent, une enquête auprès des anciens élèves sont en cours depuis 2019. Les programmes de l'Université qui ont été élaborés et appliqués jusqu'à présent doivent être répliqués en termes d'excellence. Comme l'indiquent de nombreuses délibérations, il n'a pas encore été possible d'augmenter suffisamment le nombre d'interventions

universitaires, professionnelles et managériales nécessaires à la réalisation des objectifs de l'UPA.

## **Interventions clés**

Deux objectifs clés sont prévus par le cadre de la promotion du développement des ressources humaines. Le premier consiste à aider les étudiants à trouver un emploi pertinent dans le secteur public, le secteur privé, la société civile et le monde universitaire à l'échelle continentale, régionale et nationale, et à monter leur propre entreprise à l'échelle nationale ou régionale. Le deuxième objectif est de mettre au point des programmes d'études de qualité, axés sur la recherche et la pratique. Ces deux objectifs clés sont évidemment étroitement liés dans la mesure où un programme de haute qualité est souvent associé à de meilleures opportunités d'emplois.

Un certain nombre d'actions et d'objectifs ont été proposés, notamment la réforme du programme d'études, les études de suivi, les enquêtes et retours des employeurs, l'évaluation de l'expérience des étudiants, la coopération avec le secteur privé et le secteur public en matière d'exécution de programmes, de stages et de services de conseil du *Hub entrepreneurial de l'UPA*. Ces activités doivent toutes être consolidées par le biais de cours de langue et de cours obligatoires sur l'intégration de l'Afrique dans le cadre des programmes. Au cours de la phase de consolidation de l'UPA, le nombre de nouveaux programmes sera réduit, et ceux qui ont déjà été élaborés se limiteront au programme de recherche défini par les instituts, affiné par une évaluation et une analyse complète des besoins impliquant divers acteurs et employeurs. Le programme a comme appui des interventions « extra-scolaires » renforçant les compétences sociales et interculturelles.

Les services carrière accompagneront les étudiants dès l'inscription et ce jusqu'à la recherche d'emploi. Ayant comme objectifs d'assurer également, la communication avec les anciens élèves et leurs réseaux pour le mentorat et la mise en relation avec le monde professionnel. Cela impliquera un partenariat stratégique avec les employeurs concernés, y compris l'Union africaine, les organisations régionales, le gouvernement et le secteur privé, ainsi qu'avec des institutions proposant des programmes de doctorat et des opportunités de recherche sur tout le continent, grâce auxquelles les diplômés pourront faire la différence.

Le *Hub entrepreneurial de l'UPA* doit être pleinement mis en place dans le délai de cinq ans de la phase de consolidation. Le hub collaborera avec les autres hubs entrepreneuriaux africains existants, le secteur privé, la communauté de la diaspora et des partenaires internationaux. Au-delà des activités de développement des compétences et d'incubation, il a comme rôle de fournir également une plateforme de politique et de dialogue des parties prenantes pour promouvoir les bonnes pratiques en matière de promotion de l'entrepreneuriat dans le contexte de l'enseignement supérieur, ainsi que pour monter une entreprise et stimuler les innovations transfrontalières. Ce sont probablement des aspects uniques du *Hub entrepreneurial de l'UPA*.

La qualité des programmes d'études doit encore être améliorée grâce à des mécanismes d'assurance-qualité et à une accréditation internationale. Le bras « enseignement ouvert et à distance » de l'UPA a également un rôle essentiel dans l'amélioration de la qualité d'exécution du programme, grâce à la mise à disposition d'outils, d'installations et de ressources d'apprentissage en ligne. Celui-ci commencera par proposer des programmes en ligne pour accroître l'accès à l'UPA par des groupes-cibles plus larges.

<b>Objectif 1.1</b>	
Des étudiants de l'UPA employés dans les secteurs public, privé et universitaire au niveau continental, régional et national ou ayant monté leur propre entreprise après avoir obtenu leur diplôme.	
<b>Objectif</b>	<b>Jalons</b>
<b>1.1.1</b> 80% des étudiants en master sont employés dans les secteurs public, privé, académique, de la société civile au niveau continental, régional ou national, ou sont indépendants dans les domaines de leurs programmes d'études l'année suivant leur diplomation. Presque tous les doctorants sont employés.	<u>2020</u> : La capacité des services d'orientation professionnelle est renforcée - voir également l'objectif 1.1.7; les employeurs et les contacts de stage sont recensés ; une base de référence pour la réalisation des objectifs est développée (à travers des études de suivi, etc.); les objectifs des emplois pertinents qui orientent le programme de développement sont concrétisés; des programmes d'entrepreneuriat sont préparés et un programme pilote est mis en œuvre - voir également l'objectif 1.1.4. <u>2021</u> : un cycle annuel d'activités de service carrière est établi ; tous les étudiants participent à des programmes de stage ; un partenariat stratégique avec les employeurs concernés est mis au point pour renforcer les activités, le travail sur le terrain, la

	<p>préparation de la thèse, les possibilités de stage et d'emploi.</p> <p><u>2022</u> : Les résultats annuels de l'étude de suivi sont utilisés pour améliorer les programmes et les services d'étude de façon continue.</p> <p><u>2023</u> : un réseau des anciens élèves, soutenu par des services carrière, facilite l'obtention de stages et l'embauche pour les étudiants et les diplômés ; tous les étudiants ont la possibilité de participer à des cours sur l'entrepreneuriat.</p>
<p><b>1.1.2</b></p> <p>Les entreprises et les institutions publiques participent au développement et à la mise en œuvre des programmes d'études à l'UPA.</p>	<p><u>2020</u> : Le co-enseignement des praticiens, la formation professionnelle et des séries de discussions sont introduits dans tous les instituts ; des entretiens sectoriels sont organisés par des praticiens de l'UA et des communautés économiques régionales (CER); les parties prenantes des institutions du secteur privé, public et autres secteurs concernés aux niveaux continental, régional et national sont recensées de manière coordonnée.</p> <p><u>2020-23</u> : Des protocoles d'accord sont signés par l'UPA et des institutions publiques et privées proposant des stages et de l'emploi ; les acteurs privés et publics participent à l'élaboration et la révision des programmes (y compris la définition des compétences essentielles); des études de cas sont élaborées sur la base des besoins de développement essentiels de l'UA et des organisations publiques et privées régionales et nationales.</p> <p><u>2022</u> : Cours de co-enseignement ou formation professionnelle dispensés par des praticiens dans au moins 4 cours par programme ; 30% des étudiants de master travaillent sur des sujets de thèse fournis par des organisations de développement.</p>
<p><b>1.1.3</b></p> <p>Tous les étudiants en master à l'UPA effectuent au moins un stage de deux à trois mois dans le secteur public ou le secteur privé dans le cadre de leur programme d'études.</p>	<p><u>2019</u> : Un cadre de stage est élaboré dans tous les instituts et introduit comme obligatoire dans les programmes ; les services carrière créent une base de données et établissent des relations avec les prestataires de stages.</p> <p><u>2020</u> : Le stage est obligatoire pour tous les étudiants.</p>

<p><b>1.1.4</b> Tous les programmes incluent des cours d'entrepreneuriat.</p>	<p><u>2020</u> : Le programme de chaque programme est revu et modifié pour inclure les compétences en entrepreneuriat ; une méthodologie d'enseignement des compétences entrepreneuriales est développée.</p> <p><u>2021</u> : Une formation au développement des compétences entrepreneuriales englobant le personnel académique et professionnel est entreprise.</p> <p><u>2023</u> : Le développement des compétences entrepreneuriales est mis en œuvre dans tous les programmes.</p>
<p><b>1.1.5</b> Le hub entrepreneurial de l'UPA.</p>	<p><u>2020</u> : Un concept et une feuille de route pour la stratégie de recrutement du personnel et des partenaires du hub entrepreneurial de l'UPA sont mis en œuvre ; les programmes et activités initiaux réguliers destinés aux étudiants du Hub entrepreneurial de l'UPA et à d'autres en Afrique sont mis en route ; les mesures de visibilité et de sensibilisation sont augmentées et améliorées.</p> <p><u>2024</u> : Le Hub entrepreneurial est pleinement opérationnel et assure le développement des compétences entrepreneuriales, l'incubation, l'appui aux start-ups, le transfert de l'innovation, la sensibilisation et le renforcement des capacités ; le Hub fournit une plate-forme de politiques et de dialogue des parties prenantes pour la promotion des bonnes pratiques et la promotion de l'esprit d'entreprise.</p>
<p><b>1.1.6</b> Le Hub entrepreneurial propose un module d'introduction en ligne facultatif sur l'entrepreneuriat à l'UPA.</p>	<p><u>2020</u> : Le module en ligne est une initiative conjointe du Hub entrepreneurial de l'UPA, l'unité d'apprentissage en ligne du rectorat et de ses partenaires.</p> <p><u>2021</u> : introduction du module en ligne sur l'entrepreneuriat.</p>
<p><b>1.1.7</b> Les services carrière sont mis en place dans tous les instituts de l'UPA.</p>	<p><u>2020</u> : Un cadre sur les objectifs et les activités des services carrière est mis au point ; les responsables des services carrière sont recrutés dans chaque institut.</p> <p><u>2021</u> : Les services carrière assurent régulièrement des activités d'aide aux étudiants en matière de stages, d'orientation professionnelle, de recherche de carrière, d'études de suivi, d'orientation des programmes pour les anciens élèves et pour faciliter la transition vers le monde du travail.</p>

<p><b>1.1.8</b> Un cours sur l'intégration africaine est intégré à tous les programmes d'études à l'UPA.</p>	<p><u>2020</u> : Un cours sur l'intégration africaine est développé. <u>2021</u> : Les universitaires pertinents sont identifiés. <u>2022</u> : Le cours est proposé dans tous les programmes d'études.</p>
<p><b>1.1.9</b> Tous les nouveaux programmes d'études sont planifiés en fonction des analyses et des besoins du marché et sont liés au programme de recherche.</p>	<p><u>2020</u> : Un processus d'évaluation des nouveaux programmes d'études par le Conseil d'administration de l'Institut, et le Conseil de l'UPA est mis en place conformément au plan stratégique, au programme de recherche, au plan de croissance et à la planification financière ; les instituts procèdent à une analyse et des besoins du marché pour le programme avant l'approbation par le Conseil d'administration et le Conseil de l'UPA. <u>2021</u> : Une phase de planification pour les nouveaux programmes commence ; des programmes sont élaborés, impliquant une variété de parties prenantes des secteurs privé et public, à la fois dans les universités et au-delà ; les capacités sont renforcées et le personnel académique et de service est recruté.</p>
<p><b>1.1.10</b> Un nombre réduit de programmes de formation à court terme de qualité, axés sur la pratique et destinés aux professionnels sont établis sur la base des besoins des cadres dirigeants, des secteurs public et privé dans les domaines prioritaires des instituts - conformément à l'objectif 3.2.7.</p>	<p><u>2020</u> : Les besoins et le (s) marché (s) cible (s) en matière de formation et de diplômes professionnels impliquant des partenaires tels que les agences de l'UA, le NEPAD et les associations professionnelles sont définis et analysés en profondeur ; des partenariats sont établis et des mécanismes de financement développés. <u>2021</u> : Les programmes et les pools de formateurs et de conférenciers sont développés et la capacité du personnel est renforcée. <u>2022</u> : La mise en œuvre du premier programme a commencé et est étroitement suivie en termes de succès et de besoins.</p>
<p><b>1.1.11</b> Chaque diplômé de l'UPA est capable de parler au moins deux langues de travail du continent africain.</p>	<p><u>2019</u> : Les cours de langue dispensés dans chaque institut sont examinés minutieusement, modifiés au besoin et approuvés par le Conseil d'administration de l'institut et le Conseil de l'UPA. <u>2020</u> : La planification des capacités pour l'offre de formation linguistique est entreprise. <u>2022</u> : Les cours de langues pertinents sont dispensés.</p>

<b>Objectif 1.2</b> Offrir des programmes d'études de haute qualité, axés sur la pratique et sur la recherche.	
<b>Objectifs</b>	<b>Jalons</b>
<b>1.2.1</b> Recrutement et intégration du personnel académique et professionnel permanent.	<u>2020</u> : Les postes de directeurs principaux, de directeurs adjoints, de cadres supérieurs et de coordonnateurs de programme ont été pourvus grâce à un processus de recrutement transparent, compétitif et rigoureux. <u>2022</u> : Tous les postes exceptionnels définis par la structure des ressources humaines ont été pourvus à la fois au niveau du rectorat et de l'institut.
<b>1.2.2</b> Les domaines thématiques des instituts de l'UPA sont affinés pour réaliser les aspirations de l'Agenda 2063.	<u>2019</u> : Un concept pour le processus de révision est développé. <u>2020</u> : L'exécution des processus de révision, y compris la communication des mécanismes à la hiérarchie de l'UPA, est lancée.
<b>1.2.3</b> Les programmes d'études sont passés en revue et modifiés au moins tous les trois ans avec la participation d'un groupe d'experts (africains et internationaux) de premier plan, issus du monde universitaire, d'agences de développement, des secteurs privé et public.	<u>2020</u> : Un cadre pour le processus d'examen de tous les instituts est mis au point et les exigences en matière de ré-accréditation nationale sont respectées. <u>2021</u> : Début de l'exécution des processus de révision, y compris des mécanismes de rapport à la hiérarchie de l'UPA.
<b>1.2.4</b> Le processus d'accréditation internationale pour un programme d'études adapté dans chaque institut est en préparation.	<u>2020</u> : Analyser les cadres et les exigences pour l'accréditation de programmes internationaux et identifier un programme dans chaque institut. <u>2021</u> : Elaborer et mettre en œuvre des mesures de qualité pour satisfaire aux critères d'accréditation internationale. <u>2023</u> : L'enregistrement de la demande d'accréditation de programme international est terminé.
<b>1.2.5</b> Les évaluations annuelles de l'expérience des étudiants	<u>2020</u> : Un cadre, des normes et des processus communs d'évaluation de l'expérience des étudiants sont mis au point

<p>dans tous les instituts donnent lieu à un retour favorable.</p>	<p>pour inclure l'évaluation des cours, les programmes d'études dans leur ensemble, les services, l'infrastructure et la culture organisationnelle ; les évaluations des étudiants sont introduites dans tous les instituts et programmes ; les résultats sont communiqués au Conseil d'administration de l'institut, au Conseil académique et au Conseil d'administration de l'UPA. 2021 : les commentaires des étudiants sont utilisés pour améliorer les programmes d'études.</p>
<p><b>1.2.6</b> 95% des étudiants en master et 90% des doctorants terminent leurs études avec succès dans les délais prévus.</p>	<p><u>2020</u> : La capacité de supervision académique de tous les instituts est renforcée par le recrutement de personnel académique de longue durée; les règlements d'études sont examinés et communiqués aux étudiants de manière proactive. <u>2021</u> : Des normes pour les services de conseil et de surveillance des élèves sont élaborées et introduites ; la révision des programmes tient compte la charge de travail des étudiants.</p>
<p><b>1.2.7</b> Tous les instituts ont des méthodologies et des approches pédagogiques à la pointe de la technologie, à la mesure des résultats souhaités, à savoir l'amélioration de la qualité et des compétences.</p>	<p><u>2020</u> : Les directives et objectifs en matière de méthodologie d'enseignement sont élaborés par le rectorat en collaboration avec les instituts ; les instituts élaborent une feuille de route pour l'introduction des directives ; une majorité du personnel académique participe à des formations externes et internes. <u>2021</u> : Un rapport annuel des instituts soumis au Conseil académique sur les progrès réalisés en ce qui concerne l'efficacité de la méthodologie, des approches et des outils d'enseignement.</p>
<p><b>1.2.8</b> L'enseignement orienté vers la recherche et axé sur la pratique est largement appliqué.</p>	<p><u>2020</u> : Les instituts examinent régulièrement les grandes lignes des programmes d'études et en rendent compte au Conseil académique ; la plupart des étudiants à la maîtrise et des doctorants soumettent des articles pour publication (avant l'obtention du diplôme).</p>
<p><b>1.2.8</b> Chaque institut établit l'assurance qualité avec un objectif solide.</p>	<p><u>2020</u> : Chaque institut a mis en place une fonction d'assurance qualité. <u>2021</u> : Des mécanismes internes d'amélioration et d'assurance de la qualité sont en place. Chaque institut a entrepris une activité d'assurance qualité complète; les instituts soumettent les résultats des activités au Conseil d'administration et au</p>

	<p>Conseil académique.  <u>2023</u> : Une assurance qualité solide devient partie intégrante du développement et de la mise en œuvre du programme d'études.</p>
--	---

### **5.1.2 La recherche pour le développement**

*But : l'UPA fournit une recherche et une innovation de pointe au service du développement dans les domaines thématiques de ses instituts.*

#### **Résultat escompté**

Ce plan stratégique vise à rehausser la côte et la performance des instituts afin de les positionner au sein des principaux établissements universitaires africains dans les domaines de recherche respectifs. Cet objectif doit être atteint en attirant des chercheurs mondialement reconnus dans ces domaines pour créer un environnement de recherche au sein des divers instituts. Les sujets de recherche seront développés conjointement avec les praticiens afin de s'assurer que les projets de recherche sont en adéquation avec le programme de développement. Les résultats de la recherche - en termes de publications, de transfert de technologie, de notes de synthèse, de production de données, de conseil pour les praticiens et de politique fondée sur des preuves - devraient contribuer au développement du continent. Le statut de l'UPA en tant qu'université continentale facilitera la diffusion et l'évaluation de ces résultats au-delà des frontières et auprès des communautés africaines. Au fil du temps, l'UPA renforcera encore les liens avec les institutions universitaires et publiques et les partenaires du secteur privé afin de transférer les résultats de la recherche. L'UPA fournira des services de conseil aux entreprises et aux politiques, tandis que les liens étroits que l'Université entretient avec l'Union africaine sous-tendront le forum scientifique chargé de fournir des politiques, en marge des sommets de l'Union africaine.

#### **Statut actuel**

La base de données Scopus recense près de 100 articles attribués aux quatre instituts de l'UPA dont le PAUSTI en tête du peloton. Il est encourageant de constater que le personnel et les

étudiants de l'UPA aient réussi à publier des articles dans des publications internationales revues par des pairs, reconnues par des bases de données de premier plan telles que Scopus, compte tenu des défis auxquels l'UPA est confrontée : (1) l'enseignement et la recherche entrepris par du personnel temporaire uniquement (2) la formation de doctorat n'a pas encore commencé dans tous les instituts et (3) le bureau de recherche de l'Université n'est pas encore officiellement créé pour faire avancer le programme de recherche et aider à générer des subventions. En effet, la plupart des instituts doivent encore affiner leur profil thématique ou prendre en compte les domaines les plus urgents et les questions qui nécessitent une analyse, des solutions et des innovations pour mettre en œuvre le programme de développement. L'UPA n'a pas encore précisé ses thématiques et ses créneaux afin d'apporter une véritable différence et de coopérer avec les cadres dirigeants et les praticiens pour procéder à des réformes et à des transformations. De plus, l'UPA n'a pas encore fourni de services conseils pour l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles en raison des lacunes mentionnées ci-dessus. Par conséquent, la coopération et la participation des praticiens et du milieu universitaire à l'élaboration des sujets de recherche n'ont pas encore atteint un niveau satisfaisant.

## **Interventions clés**

Chaque institut de l'UPA élabore un programme de recherche par le biais de la concertation et met l'accent sur la priorité des domaines d'engagement de la recherche dans ses propres domaines thématiques. Les programmes de recherche doivent être élaborés selon un processus impliquant les praticiens, les cadres dirigeants, les acteurs de la société civile et du secteur privé et les représentants de groupes de réflexion, afin de garantir la pertinence des thèmes choisis et de déterminer les défis les plus urgents et les solutions à apporter à l'échelle continentale. Parallèlement ou suite à ce processus, le recrutement de chercheurs reconnus à l'international en tant que coordinateurs de programme s'avère nécessaire. Ces chercheurs bénéficient d'un appui pour mettre rapidement en place un groupe de recherche composé d'étudiants de troisième cycle et de postdoctorants et disposent d'un financement initial pour les installations de recherche, suivi d'une demande de subventions conséquentes et de l'établissement d'un partenariat avec d'autres centres de recherche du monde entier. Deux ou trois groupes de recherche doivent être mis en place dans chaque institut de l'UPA, qui

deviendront des centres de recherche actifs d'ici 2023.

Les organes décisionnels africains doivent également solliciter les divers groupes de recherche pour la formulation de politiques s'appuyant sur les preuves et les données volumineuses afin de faciliter le positionnement africain dans les négociations internationales. Pour cela, l'UPA mettra en place un forum scientifique de l'Union africaine chargé de proposer des politiques de - voir aussi l'objectif 5.1.3 - qui traitera des thèmes actuels de la politique africaine et fournira une plateforme d'analyse et de dialogue pour les universitaires, les cadres dirigeants et les experts. En général, la collaboration pour l'élaboration des programmes de recherche est préconisée lorsqu'il s'agit de projets de recherche. Les parties prenantes concernées sont impliquées dès l'élaboration des sujets de recherche jusqu'à la présentation des résultats de la recherche et participation au débat, à la diffusion et à l'application de ces derniers. Le processus de transfert de l'innovation et la recherche conjointe avec le secteur privé font l'objet d'une attention particulière et font partie des activités promues par le *Hub entrepreneurial de l'UPA*.

<b>Objectif 2.1</b> L'UPA développe des solutions et des innovations dans des domaines de recherche prioritaires axés sur la croissance et le développement durable de l'Afrique.	
<b>Objectifs</b>	<b>Jalons</b>
<b>2.1.1</b> Chaque institut de l'UPA a élaboré un programme de recherche définissant les principaux domaines de recherche en fonction des priorités de développement.	<u>2019</u> : Des réunions et des ateliers consultatifs réunissant des cadres dirigeants, le secteur privé, les acteurs de la société civile et les universités internationales, sont organisés. 2020 : Un programme de recherche est formulé et mis en priorité.
<b>2.1.2</b> Recruter, nommer ou établir de manière séquentielle (1) les fondations des responsables de la recherche et du développement, (2) des groupes de recherche pour chaque programme et (3) des programmes de recherche	<u>2019</u> : Le processus de recrutement est lancé. <u>2020 T1 / T2</u> : Vice-recteur à la recherche et au développement, coordonnateur de la recherche, un professeur titulaire de classe mondiale en tant que coordonnateur pour chaque programme d'études est recruté. <u>2020 T3 / T4</u> : Les groupes de recherches soumettent des demandes de subvention aux bailleurs de fonds ; mise en place de partenariat pour la recherche.

<p>actifs dans les domaines thématiques assignés pour tous les instituts.</p>	<p><u>2022 T4</u> : Tous les professeurs exceptionnels sont recrutés - c.-à-d. un professeur titulaire de classe mondiale par programme d'études et 2 à 5 professeurs par personnel de l'institut ; les bureaux du vice-recteur, de la recherche et du développement, du coordonnateur de la recherche, et des responsables de programme sont pleinement opérationnels.</p>
<p><b>2.1.3</b> Développer l'infrastructure de recherche en (1) assurant la disponibilité d'infrastructures de recherche de base et (2) en élaborant des stratégies pour (i) acquérir des laboratoires et du matériel spécialisés et (ii) partager des équipements par un accès distant à travers les instituts (voir aussi l'objectif 7.2.1).</p>	<p><u>2020</u> : définir les besoins des laboratoires de recherche et rechercher des fonds pour la construction et l'équipement. <u>2022</u> : des laboratoires de recherche sont construits, remis à neuf et équipés au moyen de fonds d'amorçage, et des fonds importants sont obtenus.</p>
<p><b>2.1.4</b> Développer des méthodes et des politiques appropriées pour la diffusion de la recherche.</p>	<p><u>2020</u> : Élaborer une politique en matière de DPI, comprenant un soutien au transfert de technologie et à la protection par le brevet, ainsi qu'une politique en matière de diffusion des résultats de la recherche et de publication dans des revues (de préférence en libre accès et dans des revues privilégiées, multidisciplinaires). Bien qu'un nombre plus bas puissent être acceptables dans certaines disciplines, telles que les mathématiques et le droit, le groupe de recherche devra produire de 8 à 10 articles, comprenant des innovations, des transferts de technologie en accès libre et, dans certains cas, des brevets. Ce chiffre passera à 15 par an en 2022 et à 20 en 2023.</p>
<p><b>2.1.5</b> Chaque programme de recherche des instituts de l'UPA participe à des projets de coopération internationale en matière de recherche avec des organisations partenaires de premier plan, notamment la coopération et la collaboration intra-africaines</p>	<p><u>2020</u> : Chaque programme de recherche d'un institut comporte au moins deux projets de recherche en cours avec des collaborateurs internationaux. <u>2022</u> : 4 projets de recherche collaboratifs actifs par programme sont en place. <u>2024</u> : 6 projets de recherche collaboratifs actifs par programme sont en place.</p>

dans son domaine thématique <sup>2 3</sup> .	
<b>2.1.6</b> Les programmes de recherche restent alignés sur le programme défini de manière stratégique, en veillant à ce qu'ils répondent aux normes d'excellence mondiale - voir aussi l'objectif 2.1.1.	<u>2021</u> : Un mécanisme d'examen par des experts de premier plan est mis en place.
<b>Objectif 2.2</b> L'UPA entreprend des recherches sur les politiques au niveau national, régional et panafricain et renforce sa capacité à fournir des services de conseil.	
<b>Objectif</b>	<b>Jalons</b>
<b>2.2.1</b> Les domaines politiques et les acteurs sont identifiés pour que tous les instituts puissent s'engager dans des recherches liées aux politiques.	<u>2019</u> : Des consultations sont organisées pour identifier les domaines politiques et les parties prenantes au niveau national, régional et panafricain <sup>4</sup> . <u>2020</u> : Des stages sont proposés aux étudiants intéressés par la recherche liée aux politiques dans des institutions panafricaines appropriées telles que l'UA, l'AUDA et l'AAS.
<b>2.2.2</b> « La politique fondée sur la science » est élaborée (élaboration conjointe de questions de recherche, documents d'information sur la politique, formats de dialogue, exposés d'experts sur le processus politique, voies de diffusion, etc.) (voir	<u>Dès 2020</u> : les domaines politiques nécessitant la recherche sont identifiés et hiérarchisés ; les parties prenantes sont contactées pour susciter l'intérêt pour la recherche sur les politiques et les possibilités de stage pour les étudiants explorées ; le premier forum scientifique de l'Union africaine proposant des politiques est mis en place.

<sup>2</sup> Les instituts de l'UPA identifieront des universités réputées dans leur région ou ailleurs pour bâtir l'excellence par la collaboration dans leurs programmes

<sup>3</sup> L'accent sera mis sur la création de partenariats de qualité et équitables favorisant une collaboration efficace entre des institutions académiques ou des chercheurs de grande renommée dans l'intérêt mutuel. Le personnel de l'UPA aura le statut d'enquêteur principal ou de co-investigateur dans ces partenariats. Les accords feront l'objet d'examen réguliers pour s'assurer que le personnel poursuit les objectifs de recherche de chaque institut.

<sup>4</sup> Le but de ces ateliers et réunions sera de discuter et d'élaborer des stratégies pour combiner l'excellence académique et la recherche pertinente pour les politiques. Pour ce faire, la participation des représentants ministériels et de l'AUDA sera essentielle.

aussi 5.1.3 Sensibilisation et intégration).	
<p><b>2.2.3</b> Les résultats de la recherche liée aux politiques sont diffusés par des canaux appropriés</p>	<p>Dès <u>2022</u> : 2 notes de synthèse publiées pour chaque programme de recherche sur les politiques ; 2 formats de dialogue développés pour chaque institut, par an au niveau continental.</p> <p>Dès <u>2020</u> : des étudiants en recherche axée sur les politiques assistent aux conférences de l'UA et à d'autres conférences connexes.</p>

Pour atteindre ces objectifs, le recrutement immédiat d'un vice-recteur pour le développement de la recherche et la coopération, suivi d'un administrateur principal des subventions et des agents administratifs principaux, est vital. Au niveau de l'institut, les directeurs et les coordonnateurs de la recherche dirigent ce qui précède. En outre, un minimum de 14 responsables de recherche est recruté dans les différents instituts<sup>5</sup>.

Chaque équipe dirigée par un responsable de recherche doit superviser entre 5 et 7 étudiants au doctorat et au maximum 10 étudiants en master, et reçoit un fonds d'amorçage et un post-doctorant pour aider à la recherche et à la supervision - voir également le chapitre 7 sur la structure et le développement des ressources humaines, pour plus d'informations. Des chercheurs mondialement reconnus bénéficieront d'une aide pour identifier de nouvelles sources de financement. Au cours de la deuxième année, en 2020, un financement important sera obtenu, ce qui permet d'accepter à plus d'étudiants en recherche et de recruter un deuxième chercheur postdoctoral par groupe de recherche.

Le vice-recteur à la recherche et au développement, de concert avec le responsable principal des subventions et les responsables administratifs du rectorat et les coordonnateurs de la recherche des instituts, dirige les efforts visant à élaborer un programme de recherche hiérarchisé. Ils mettent également en œuvre des politiques régissant la recherche, les

---

<sup>5</sup>Pour le PAUWES, deux chercheurs au niveau professoral seront nécessaires pour les deux programmes, sur l'énergie et l'eau, avec deux options pour chacun en ingénierie et la politique devrait être opérationnelle. Pour les six programmes du PAUSTI, quatre responsables de recherche au niveau professoral seront immédiatement nécessaires. Pour les quatre programmes du PAUGHSS, cinq professeurs seront nécessaires et, pour les six programmes du PAULESI, trois professeurs.

partenariats de recherche et la liste approuvée de revues à comité de lecture, y compris les publications en accès libre.

### **5.1.3 Sensibilisation et intégration**

*But : l'UPA crée des connaissances panafricaines et établit des réseaux proactifs grâce à la coopération et à la mobilité.*

#### **Résultat escompté**

Les aspirations d'intégration panafricaine et de mobilité des chercheurs et des étudiants, ainsi que l'engagement dynamique des instituts de l'UPA auprès des cadres dirigeants, du secteur privé et de la société civile des pays hôtes et des États membres se concrétiseront par les programmes de coopération. À la fin de la phase de consolidation quinquennale, les instituts de l'UPA auront renforcé la visibilité de leurs recherches et de leurs chercheurs dans l'espace politique et de développement du continent. Ces chercheurs sont bien placés pour contribuer aux débats critiques qui façonnent l'avenir de l'Union africaine et, plus précisément, ceux des États membres dans les régions où sont situés les instituts. Il est également envisagé que le programme de recherche des instituts soit, dans le cadre de leurs domaines thématiques respectifs, orienté vers les messages clés émanant d'organes de l'UA tels que les comités techniques spécialisés, les départements sectoriels de la CUA, le NEPAD / AUDA et les comités consultatifs spécialisés de haut niveau, tels que le Groupe d'experts de l'Union africaine sur les technologies émergentes et le Comité des dix chefs d'État et de gouvernement qui défend l'éducation, les sciences et la technologie.

Les étudiants et les anciens élèves de l'UPA constituent et forment un réseau d'experts talentueux de tout le continent, inscrits dans tous les instituts. Un réseau solide des anciens élèves est mis en place pour transmettre les connaissances et l'expérience acquises à un réseau de diplômés panafricanistes à travers le continent. Les offres d'apprentissage en ligne, ainsi que le *Hub entrepreneurial de l'UPA*, fournissent des activités et des opportunités d'apprentissage pour atteindre des groupes plus larges.

## **Statut actuel**

Le potentiel de l'UPA en tant qu'institution de l'Union africaine qui favorise l'intégration panafricaine n'est pas pleinement exploité. Certains instituts ont déjà établi des partenariats de recherche et universitaires sur le continent et à l'échelle internationale (la coopération du PAUWES avec le Centre ouest-africain de service scientifique sur le changement climatique et l'utilisation adaptée des terres et les universités allemandes d'enseignement supérieur peut servir d'exemple). Il est nécessaire de solliciter systématiquement ses partenaires, d'impliquer la diaspora africaine et de développer des formats de diffusion au niveau des instituts et des rectorats.

De plus, l'UPA n'a pas encore utilisé son potentiel pour fournir les conseils permettant une politique fondée sur la science au niveau continental, régional et national. En ce qui concerne l'engagement des diplômés, il convient de noter que l'association des anciens étudiants de l'Université panafricaine (PAUAA) a été créée en 2017, bien que les services relatifs aux carrières et aux anciens élèves ne soient pas encore suffisamment puissants pour garantir un réseau actif et fonctionnel. L'apprentissage en ligne n'est pas établi en tant que composante essentielle du programme d'études, en raison des faiblesses de l'infrastructure numérique.

Les étudiants et les conférenciers sont recrutés à l'UPA des États membres de l'Union africaine, soit 44 nationalités au total. En revanche, dans la plupart des instituts, la répartition entre les régions et les pays doit être plus équitable et la mobilité des étudiants et des professeurs reste à être introduite.

## **Interventions clés**

Le rectorat et les instituts veillent à relier les programmes de recherche fondamentaux - dans l'intérêt des principales parties prenantes des pays hôtes, de la région et, en outre, avec l'Union africaine représentant tous les États membres - afin de contribuer au programme de développement. Cet objectif sera atteint par la tenue de réunions de consultation initiales au cours desquelles des domaines d'engagement et de collaboration peuvent être définis. Des colloques, des séminaires, et des conférences de recherche seront également planifiés et

organisés de manière stratégique. Des programmes de mobilité du personnel et des étudiants, ainsi que des possibilités d'apprentissage en ligne, seront développés et proposés à des groupes cibles élargis, la communication sur le processus de recrutement des étudiants étant améliorée afin de garantir l'adhésion de tous les États membres de l'Union africaine. Les instituts et le rectorat s'engagent également dans la mise en place de services destinés aux anciens élèves et encourageront leur participation à la mise en réseau et au mentorat. L'engagement et l'impact des anciens fait l'objet de suivi et d'évaluation

<b>Objectif 3.1</b> Les instituts de l'UPA s'engagent dans la capacité panafricaine de production de connaissances et de transfert d'innovation par le biais de la collaboration académique, de la mobilité et du dialogue pour promouvoir l'excellence et de la pertinence.	
<b>Objectif</b>	<b>Jalons</b>
<b>3.1.1</b> Des stratégies de coopération universitaire liées aux programmes de recherche et des politiques de l'UA sont élaborées.	<u>2019</u> : des réunions et des ateliers consultatifs sont tenus au niveau de l'UPA et des instituts. <u>2020</u> : les stratégies de coopération liées au programme de recherche respectif sont formulées, hiérarchisées et approuvées par le conseil d'administration de l'institut. <u>2021</u> : Les stratégies sont mises en œuvre, suivies et rapportées chaque année.
<b>3.1.2</b> Les instituts de l'UPA créent des accords de coopération stratégique dans des domaines essentiels de leur programme de recherche et de la politique de la Communauté économique régionale (CER) et de l'UA.	<u>2021</u> : Un accord de coopération bilatéral et / ou multilatéral est signé avec l'institut de l'UPA de chaque pays d'accueil, un institut phare de premier plan dans un autre pays africain et un institut international pour chaque programme. <u>2021</u> : Une étude de concept et de faisabilité pour la co-création d'installations de recherche régionales est développée.
<b>3.1.3</b> Des colloques et des séries de conférences sont mis en place dans chaque institut.	<u>2020</u> : des universitaires exceptionnels travaillant sur le terrain en Afrique, issus de la diaspora et autres sont identifiés et sollicités. <u>2021</u> : au moins trois séminaires ou conférences par programme et par année universitaire sont donnés par des professeurs invités.
<b>3.1.4</b>	

Chaque institut met en œuvre des programmes de mobilité pour les étudiants.	<u>2022</u> : Chaque étudiant a au moins eu une expérience de mobilité - voyage de recherche, contribution à une conférence, travail sur le terrain et / ou stage - pendant ses études.
<b>3.1.5</b> Le corps professoral de l'UPA est considéré comme un contributeur actif aux conférences scientifiques et / ou académiques internationales, en particulier celles liées aux domaines thématiques des instituts.	<u>2020</u> : Chaque membre du corps professoral de l'UPA présente au moins un article par an lors d'une conférence scientifique et / ou universitaire internationale pertinente.
<b>3.1.6</b> L'UPA organise une conférence semestrielle, à la visibilité internationale, qui est conforme à la mission de l'Université.	<u>2020</u> : Une phase de planification et de coopération, avec le soutien d'une agence professionnelle et la consultation des cadres dirigeants et des partenaires, est lancée et les bailleurs sont sollicités. <u>2021</u> : La première conférence historique de l'UPA est tenue. <u>2023</u> : La deuxième conférence historique de l'UPA est tenue.
<b>3.1.7</b> Un concept pour la création d'un centre de recherche régional, à gérer conjointement avec le pays hôte, est élaboré.	<u>2021</u> : Le concept pour l'établissement d'un centre de recherche régional est élaboré, y compris la réalisation d'une étude de faisabilité.
<b>Objectif 3.2</b> Les instituts de l'UPA établissent un partenariat avec les cadres dirigeants, le secteur public et privé, la communauté africaine et internationale et la diaspora afin de promouvoir le transfert de connaissances, les échanges, la co-création et l'innovation.	
<b>Objectif</b>	<b>Jalons</b>
<b>3.2.1</b> Le rectorat et les instituts de l'UPA atteignent les objectifs de leur stratégie de coopération et de leur feuille de route respectives avec les cadres dirigeants, le secteur privé et public et les communautés.	<u>2019</u> : Une série de réunions et d'ateliers consultatifs au niveau de l'UPA et des instituts sont tenues ; la stratégie de coopération est formulée au cours de ces événements. <u>2020</u> : la stratégie de coopération pour l'UPA et ses instituts est approuvée par le Conseil de l'UPA et les Conseils des instituts. <u>2021</u> : les stratégies sont mises en œuvre, suivies et rapportées annuellement.
<b>3.2.2</b> Des relations de travail et des	<u>2021</u> : D'après la stratégie de coopération, des processus et

<p>formats communs avec des départements et agences sectoriels aux niveaux de l'UA, régional et national sont établis au niveau du rectorat et des instituts.</p>	<p>des formats de coopération avec les organes de l'UA et les organisations régionales sont mis en place. Des programmes de stages au sein d'institutions de l'UA et des formats de séminaires relatifs aux politiques de l'UA sont mis en place, grâce à la contribution des responsables de l'UA.  <u>2022</u> : Des formats d'événements communs réguliers sont développés ; le bureau de liaison de l'UPA au siège de l'UA est opérationnel et doté de personnel.</p>
<p><b>3.2.3</b> Des projets de coopération avec des institutions des secteurs privé et public sont mis en place au niveau de l'institut et de l'UPA.</p>	<p><u>2021</u> : Au moins 5 protocoles d'accord et 15 activités de partenariat par an et par institut sont signés ; au moins 5 projets de coopération stratégique au niveau de l'UPA (c'est-à-dire avec les agences de l'UA, les principales organisations régionales ou internationales) sont signés.</p>
<p><b>3.2.4</b> Au moins 20% des séminaires / conférences par programme et par année académique impliquent un co-enseignement et une formation dispensée par des cadres dirigeants et des praticiens des secteurs privé et public.</p>	<p><u>2020</u> : La phase de planification identifie les thèmes : les intervenants, les candidats aux programmes de master, le personnel académique, les services carrière ; le travail de communication pour une visibilité accrue est effectué.  <u>2021</u> : La mise en œuvre.</p>
<p><b>3.2.5</b> Au moins deux conférences ou événements réunissant le personnel et les étudiants d'un institut et des partenaires des secteurs privé et public sont établis dans chaque institut.</p>	<p><u>2020</u> : Une conférence ou un événement est organisé dans le cadre de la stratégie de coopération (et lié aux formats 3.2.2).  <u>À partir de 2021</u> : Tous les formats sont mis en œuvre, y compris les communications sur les événements.</p>
<p><b>3.2.6</b> Le réseau des anciens élèves de l'UPA facilite : la recherche de praticiens des secteurs public et privé, la diaspora et les universitaires en Afrique et dans le monde.</p>	<p><u>2019</u> : Développer une stratégie pour les anciens élèves de l'UPA, en maintenant les liens avec les anciens et en nouant des contacts avec la communauté des parties prenantes et les réseaux.  <u>2020</u> : Mettre en œuvre la stratégie des anciens élèves de l'UPA, qui sera gérée par les services carrières en étroite collaboration avec les représentants des anciens élèves.</p>
<p><b>3.2.7</b></p>	

<p>Un nombre réduit de programmes de formation courte de haute qualité, axés sur la pratique et destinés aux professionnels, sont mis en place, ciblés sur les besoins des cadres dirigeants, des secteurs public et privé dans les domaines prioritaires des instituts - voir également l'objectif 1.1.10</p>	<p><u>2020</u> : Les besoins et le marché cible pour les formations et les diplômes professionnels impliquant des partenaires (tels que les agences de l'UA, le NEPAD et les associations professionnelles) sont recensés et une analyse approfondie est menée. Des partenariats sont établis et des mécanismes de financement développés.</p> <p><u>2021</u> : Des programmes et des pools de formateurs et de conférenciers sont mis en place et les capacités du personnel sont renforcées.</p> <p><u>2022</u> : la mise en œuvre du premier programme est commencée. Les progrès, les points forts et les besoins sont suivis de près.</p>
<p><b>Objectif 3.3</b> L'UPA encourage l'intégration panafricaine et le panafricanisme au sein de l'organisation et de ses activités de sensibilisation.</p>	
<p><b>Objectif</b></p>	<p><b>Jalons</b></p>
<p><b>3.3.1</b> L'UPA met en œuvre tous les programmes et activités fondés sur les principes de l'intégration panafricaine et de la distribution régionale.</p>	<p><u>À partir de 2020</u> : les principes transversaux de l'intégration panafricaine, du panafricanisme et de l'équité régionale sont énoncés et appliqués à tous les processus - y compris la sélection des étudiants, le recrutement, l'implication d'experts dans le développement et la participation à des événements.</p>
<p><b>3.3.2</b> Les programmes d'études et les formats d'événement reflètent le principe de l'échange et du transfert de connaissances intra-africaines.</p>	<p><u>À partir de 2020</u> : Des formats de communication et de mobilité sont prévus pour favoriser l'échange et le transfert de connaissances au sein de l'Afrique.</p>
<p><b>3.3.3</b> Les cinq régions d'Afrique sont représentées par au moins 10% des étudiants de chaque programme d'études., Les étudiants de tous les pays d'Afrique sont représentés au sein des instituts.</p>	<p><u>2019</u> : Des mesures de communication visant à améliorer le processus de recrutement, à l'intention de tous les États membres de l'UA, ont été introduites à l'UPA et dans les instituts.</p> <p><u>2020</u> : Les objectifs doivent être atteints. Les États membres dont la représentation est faible seront davantage ciblés lors des prochains appels.</p> <p><u>2022</u> : Des programmes d'apprentissage en ligne seront proposés par l'UPA et le Hub entrepreneurial de l'UPA afin</p>

	d'atteindre des groupes cibles plus larges.
--	---

## 5.2 Direction et processus d'appui

### 5.2.1 Gouvernance

*But : Le cadre de gouvernance de l'UPA applique le principe de délégation de pouvoirs au Conseil, au rectorat et aux instituts pour assurer la mise en œuvre de la stratégie.*

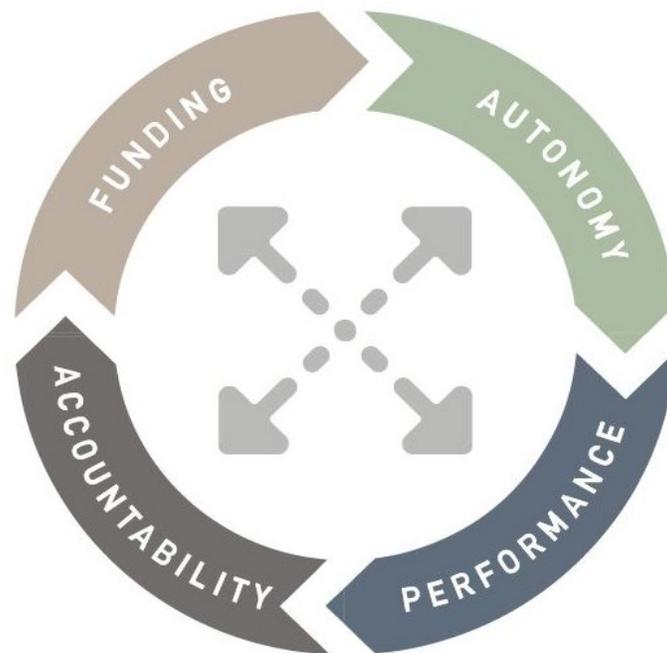
#### **Résultat escompté**

L'ambition des fondateurs de l'UPA doit se concrétiser par une bonne performance. Les organes décisionnels de l'UPA doivent disposer d'un espace suffisant pour prendre des décisions en temps utile et affecter des ressources afin d'obtenir efficacement les résultats escomptés avec transparence et responsabilité. Une telle attitude et approche contribuera à attirer des bailleurs de fonds et des sources externes, ce qui est essentiel pour améliorer encore les performances et la réussite.

Le cadre de gouvernance et de gestion de l'UPA doit garantir une prise de décision saine et rapide dans toutes les questions d'administration, de gestion, de finance et d'approvisionnement de l'Université, afin de garantir des résultats positifs et opportuns, documentés et mesurables. Ce sont des conditions préalables essentielles pour la responsabilité et la transparence. Alors que l'UPA doit rester intégrée à l'UA, l'Université doit être habilitée à agir rapidement et avec souplesse, en fonction des besoins et des opportunités spécifiques de toute institution d'enseignement supérieur. Pour cela, il est suggéré que l'UA délègue son autorité de prise de décision pour les questions administratives, comprenant également le processus de recrutement et de développement du personnel, la passation de marché, les questions financières et les activités de coopération. Cela vise à faire progresser rapidement les processus plus légers, au sein de l'Université, en évitant une longue coordination au sein de la hiérarchie tout en respectant toutes les normes de l'UA.

À ce jour, les pratiques administratives ont entraîné des retards et une bureaucratie lourde qui ont considérablement empêché l'UPA de prospérer. Pour équilibrer le pouvoir de décision de l'UPA, la responsabilité et les mécanismes de suivi et d'évaluation restent primordiaux dans

l'application du principe de délégation de pouvoir. L'application de ce principe devrait aider l'UPA à gérer ses affaires, en particulier le recrutement et le développement du personnel administratif et académique. L'UPA devrait dûment être autorisée à s'engager plus facilement dans des accords de coopération, une gestion financière accélérée, la passation de marchés et d'autres processus administratifs. En effet, ces améliorations sont des conditions essentielles au bon déroulement des activités de recherche. Elles faciliteront la levée de fonds pour : la recherche, l'élaboration des projets, la coopération avec les secteurs privé et public afin de promouvoir le transfert d'innovation, la diffusion des résultats et la mise au point des programmes d'enseignement, d'apprentissage et de formation de qualité supérieure.



**Figure 2 : Le cycle vertueux de gouvernance et de gestion**

La figure 2 montre comment une plus grande autonomie permet aux institutions d'affecter des ressources de manière efficace afin de mieux atteindre leurs objectifs et d'attirer des fonds, de développer des mécanismes de collecte de fonds et de participer aux mécanismes déjà établis. Les institutions jouissant d'une plus grande autonomie doivent disposer de mécanismes de responsabilisation robustes et transparents qui renforcent la confiance du public grâce à des systèmes d'information systématiques et complets.

Du point de vue de la responsabilité, une autonomie suffisante assortie de mécanismes appropriés et transparents de financement, de gestion de la performance et d'assurance qualité contribue à renforcer la confiance des bailleurs de fonds en garantissant une prise de décision saine et transparente sur le plan financier et en assurant une exécution efficace des fonctions essentielles conformément aux normes établies. Au niveau interne, les mécanismes de responsabilisation transparents génèrent des trajectoires d'apprentissage fondées sur des données probantes, susceptibles d'améliorer davantage la qualité de la prise de décision, de renforcer la confiance et de déclencher de nouveaux cycles de financement.

## **Statut actuel**

Le Statut de l'UPA consacre l'autonomie, la liberté académique et la responsabilité de l'UPA en tant que principes fondamentaux :

- i. Il décrit l'UPA comme une institution autonome de l'Union africaine qui, conformément aux règlements de l'Union africaine, dispose du statut de personne légale ayant la capacité (1) de conclure des accords, (2) d'acquérir et de céder des biens mobiliers et immobiliers, et (3) d'engager des poursuites judiciaires.
- ii. En outre, l'UPA doit bénéficier des principes de base applicables à tous les établissements d'enseignement supérieur, qui sont nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Le respect de ces principes, en particulier la liberté académique, l'autonomie et la responsabilité, permettront à l'UPA de fonctionner dans les meilleures conditions et normes possibles dans le cadre des règles communes régissant les institutions de l'Union africaine.
- iii. Enfin, le Statut souligne que l'UPA, ainsi que les pays et les universités hôtes, doivent accorder à tous les membres du personnel universitaire et de recherche une liberté académique totale et une autonomie gouvernementale en matière d'enseignement et de recherche, et que les étudiants de l'université peuvent de tous les droits et privilèges en matière d'apprentissage.

Cette intention claire de doter l'UPA du statut juridique et de la liberté académique requis pour atteindre ses objectifs est nuancée par la notion de « conformité avec les règlements de l'Union

africaine » (Article 4 du Statut de l'UPA), exigence fondamentale à laquelle toute institution de l'UA doit se plier. En pratique, cette notion a entraîné une culture hiérarchique des procédures d'autorisation à plusieurs niveaux, de la sphère opérationnelle de l'UA à la sphère politique de l'UA : les décisions ont été retardées en raison du moment choisi pour convoquer les organes décisionnels.

Il est à noter que le Statut de l'UPA mentionne l'imputabilité dans la même phrase que l'autonomie, sans développer davantage le concept d'imputabilité au-delà de ces nombreux processus d'approbation qui chevauchent différents niveaux d'approbation. En ce qui concerne la responsabilité, le Statut de l'UPA repose davantage sur les procédures d'autorisation et les rapports d'activité annuels que sur des mécanismes de responsabilité fondés sur l'information et les résultats. En conséquence, il y a eu des retards débilissants dans le recrutement et la passation de marché. Cela a conduit à l'inertie, à la déresponsabilisation et à l'échec des opérations empêchant toute réalisation de l'ambition des fondateurs de l'Université.

Le Conseil de l'UPA soumet un rapport à l'UA après chaque réunion. Le Conseil pourrait toutefois être plus actif dans la représentation de l'UPA auprès de l'UA, notamment à travers le soutien du vice-recteur par intérim qui, ne disposant que de peu d'effectifs, subit le mécanisme lent et complexe de l'UA.

## **Interventions clés**

Des mesures urgentes doivent être prises pour aligner le cadre de gouvernance et de gestion de l'UPA sur les ambitions qu'il est censé réaliser. Cet alignement doit être la première étape de la mise en œuvre de ce plan stratégique. L'élargissement de l'espace décisionnel doit aller de pair avec une redéfinition fondamentale de la responsabilité. Au lieu de s'en tenir au simple respect des procédures d'autorisation, la responsabilité devrait s'appuyer sur la diligence raisonnable et l'efficacité démontrée par des résultats mesurables obtenus, une documentation précise des progrès réalisés et des résultats enregistrés suite aux décisions et aux actions.

Le PS prévoit l'activation de plateformes de décision et l'élaboration de modèles réglementaires qui élargissent l'espace décisionnel pour divers domaines universitaires et de gestion, ainsi que les modèles de responsabilité associés et les systèmes d'information qui les sous-tendent. Le Statut actuel de l'UPA prévoit déjà l'élaboration d'un règlement qui lui sera propre et qui sera

présenter au Conseil exécutif de l'UA. Ce règlement portera entre autres sur les procédures de recrutement et de formation du personnel.

Si, dans d'autres domaines pertinents, le Statut de l'UPA ne permet pas la mise en œuvre effective des nouveaux modèles réglementaires requis, les organes décisionnels de l'UPA devront demander une autorisation pour modifier le Statut de l'UPA ou incorporer des précisions dans le règlement de l'UA sachant que le Statut de l'UPA fait référence à ce règlement. Ces travaux doivent être parachevés d'ici la fin de 2019 afin de garantir les conditions adéquates pour l'exécution réussie de ce plan stratégique. La mise en œuvre des nouvelles réglementations par tous les acteurs concernés doit également être assurée par une communication proactive, la convocation des acteurs et la mise en place de nouvelles procédures.

L'UPA prévoit également le développement d'une communication structurée, proactive et responsable au sein de et entre l'UPA et l'UA afin de garantir une bonne performance et l'atténuation des risques.

<b>Objectif 4.1</b>	
Le département HRST, le Conseil, le rectorat et les instituts de l'UPA disposent du pouvoir de décision nécessaire pour assurer la planification à long terme et la mise en œuvre efficace de la stratégie.	
<b>Objectif</b>	<b>Jalons</b>
<b>4.1.1</b> Le Conseil approuve le statut et le règlement du personnel de l'UPA et les soumet au Conseil exécutif pour approbation.	<u>2019</u> : Statut du personnel de l'UPA approuvé par le Conseil de l'UPA. <u>2020</u> : Statut et règlement du personnel de l'UPA approuvé par le Conseil exécutif et mis en œuvre.
<b>4.1.2</b> Le Conseil approuve les exceptions et spécifications du règlement financier de l'UA, en tenant compte de la nature et des besoins uniques de l'UPA, et les soumet au Conseil exécutif pour examen	<u>2019</u> : Exceptions au règlement financier de l'UA approuvé par le Conseil de l'UPA. <u>2020</u> : les exceptions ou spécifications du règlement financier de l'UA sont soumises au Conseil exécutif pour examen et approbation ; mise en œuvre du règlement.

et approbation.	
<p><b>4.1.3</b> Le Conseil établit des procédures et des règlements pour une prise de décision rapide et responsable en matière de passation de marchés.</p>	<p><u>2019</u> : Les problèmes actuels liés aux marchés publics, les procédures et les évaluations juridiques sont analysés et des exceptions ou des spécifications aux règlements de l'UA en matière de passation de marchés pour l'UPA sont formulées ; Le règlement de l'UPA en matière de passation de marchés est également réanalysé et approuvé par le Conseil de l'UPA. <u>2020</u> : les exceptions aux règlements en matière de passation de marchés de l'UA sont soumises au Conseil exécutif ; la mise en œuvre commencera dès l'approbation.</p>
<p><b>4.1.4</b> Le Conseil élabore une proposition concernant le pouvoir délégué à l'UPA de conclure des accords de coopération avec des bailleurs de fonds pour la recherche et des projets, ainsi que des partenaires du monde universitaire et de la pratique.</p>	<p><u>2019</u> : Les types d'accords, les aspects juridiques et les processus améliorés sont évalués, en collaboration avec le Conseil juridique ; Le Conseil de l'UPA approuve une proposition à l'UA. <u>2020</u> : proposition soumise au Conseil exécutif ; la mise en œuvre commencera dès l'approbation.</p>
<p><b>4.1.5</b> Des systèmes et des processus de responsabilisation efficaces sont en place.</p>	<p><u>2019</u> : Un modèle de responsabilité et des mécanismes de responsabilité spécifiques pour les domaines de travail spécifiques de l'UA, y compris un espace de décision pour la performance qui atténue les risques et se conforme à l'UA, sont préparés ; Accord conclu avec l'UA ; modèle incorporé dans le Statut et mis en œuvre.</p>
<p><b>4.1.6</b> Des mécanismes d'assurance qualité externes sont en place à l'UPA grâce à un système d'évaluations externes et à des réglementations de sauvegarde de la qualité.</p>	<p><u>2019</u> : Un modèle d'assurance qualité externe qui établit une barrière entre un espace de décision pour la performance et l'atténuation des risques pour l'UA est préparé.</p>
<p><b>4.1.7</b> Le dialogue et l'engagement avec les pays hôtes (deux fois par an) et les représentations des États membres (une fois par an) sont en place.</p>	<p><u>À compter de 2019</u> : une fois par an, le Conseil publie un communiqué officiel à l'intention des pays hôtes, le Conseil effectue également des représentations officielles dans les pays hôtes afin de donner suite aux questions à résoudre ; les pays hôtes, le rectorat de l'UPA, l'institut et l'université hôte se</p>

	rencontrent tous les 12 mois et mettent en œuvre les mesures convenues.
<p><b>4.1.8</b></p> <p>Le Conseil, le rectorat et les instituts s'acquittent de manière proactive de leurs responsabilités, conformément aux systèmes et processus de responsabilisation mis en place, mais aussi au cas par cas, en fonction des besoins.</p>	<p><u>À partir de 2019</u> : après chaque réunion, le Conseil adresse à l'UA un communiqué officiel sur les questions à résoudre. Le rectorat met en œuvre les mesures convenues.</p> <p><u>À partir de 2020</u> : le Conseil, le rectorat et chaque institut de l'UPA veillent à ce que des rapports de responsabilité soient en place dans tous les domaines d'activité, conformément aux systèmes en place.</p>
<p><b>4.1.9</b></p> <p>Le Conseil de l'UPA rend compte des progrès aux organes de l'UA.</p>	<p><u>À compter de 2019</u> : le rectorat présente un rapport annuel sur l'avancement des travaux au conseil de l'UPA, qui mesure la mise en œuvre du plan stratégique sur la base des indicateurs convenus ; le Conseil de l'UPA fait ensuite une représentation annuelle officielle auprès de l'UA, en présentant des rapports d'avancement sur la mise en œuvre du Plan stratégique ; ces rapports d'avancement servent de base au financement continu de l'UA.</p>

## 5.2.2 Gestion

*But : le rectorat et les instituts produisent des résultats excellents et pertinents.*

### **Résultat escompté**

Les dirigeants de l'UPA doivent être habilités à agir efficacement. Il doit faire preuve de prise de décision proactive, informée et en temps opportun afin de garantir la réalisation des ambitions de l'UPA. La prise de décision proactive repose sur une planification solide, par laquelle le rectorat et les instituts traduisent le plan stratégique en plans opérationnels et budgets annuels. La direction de l'UPA doit susciter et favoriser une culture de participation, de motivation et d'orientation de qualité basée sur une identité forte et une identification du personnel, des membres de l'université, des partenaires et des parties prenantes pour la mise en œuvre du PS. Les objectifs et les modalités du plan d'action doivent ensuite être partagés et précisés avec tous les acteurs afin de garantir l'alignement et la participation au processus de mise en œuvre.

Une planification et une mise en œuvre efficaces et efficaces dépendent des capacités suffisantes au niveau du leadership et de la gestion, ainsi que d'une culture du leadership et du développement d'une culture organisationnelle favorable. Pour mener à bien cette évolution, les postes du personnel au niveau du rectorat, ainsi que ceux de la direction de l'institut, doivent être pourvus dans un premier temps avec une qualité de personnel exceptionnelle.

Une prise de décision informée et opportune dépend de l'accès aux systèmes d'information de gestion qui produisent des informations en temps voulu et d'un flux d'informations interne régulier. Ces systèmes permettent aux dirigeants du rectorat et des instituts d'appuyer et de soutenir les instances décisionnelles en temps voulu et d'affecter des ressources, ainsi que de garder tous les membres de l'UPA à son poste afin d'obtenir des résultats supérieurs. Pour cela, il faut que le processus et les procédures de mise en œuvre des tâches financières, administratives et académiques soient suffisamment agiles, appropriés et adéquats. Les performances doivent également être correctement associées aux informations de coûts, telles que générées et analysées par les systèmes de comptabilité. Afin de donner une image fidèle de la santé financière de l'UPA, la comptabilité d'exercice doit également prévoir une responsabilité budgétaire englobant tous les actifs et les passifs.

Les politiques, les incitations et les mécanismes d'évaluation des ressources humaines doivent garantir des pratiques de recrutement souples et sans oublier la diversité et l'égalité des sexes. La motivation intrinsèque de tous les membres du personnel doit être encouragée dans le cadre d'une culture organisationnelle axée sur la qualité, les performances, la communication et la coopération. La performance doit également être évaluée à la lumière des mécanismes internes d'assurance qualité liés à la recherche, à l'enseignement, à l'apprentissage, à la sensibilisation et à la coopération.

Ensemble, les systèmes d'information doivent viser à mesurer les progrès et les résultats permettant de rendre des comptes au Conseil de l'UPA, à l'Union africaine, aux États membres et aux bailleurs de fonds externes.

Au vu de ce qui précède, une stratégie de communication dynamique et une stratégie de marque doivent être mises en place afin de promouvoir la réputation de l'UPA et de soutenir sa stratégie de collecte de fonds.

## **Statut actuel**

À l'heure actuelle, l'UPA manque cruellement de personnel et de ressources. L'absence d'orientation stratégique, la prise de décision ambiguë et les procédures débilantes de l'UA ont profondément limité les résultats. Le recrutement est l'exemple typique, ce qui implique des performances quantitatives et qualitatives limitées.

La budgétisation annuelle de l'UA repose sur un processus décisionnel complexe, avec des relations peu claires avec l'orientation stratégique de l'UA et / ou les coûts de développement. Les plans budgétaires ont manqué de mécanismes comptables fiables, auxquels un nouveau système basé sur SAP, IPSAS, peut actuellement y remédier en partie. Par ailleurs, l'UA est en train de déployer ce système dans toutes ses unités organisationnelles. Il est difficile de savoir si ce système ira réellement au-delà de la comptabilité budgétaire en espèces et inclura de manière exhaustive les actifs et les passifs selon la méthode de la comptabilité d'exercice. La comptabilité de gestion est absente et ne laisse aux dirigeants aucune information financière mis à part les dépenses liées au budget. En outre, il n'existe aucun système efficace de suivi et d'évaluation associant les mesures aux résultats et / ou les résultats aux coûts. La

communication varie également d'un institut de l'UPA à l'autre et une stratégie reste à être défini au niveau du rectorat de l'UPA.

Les plateformes décisionnelles de l'UPA sont le Conseil, les comités du Conseil et le conseil académique, tandis que les instituts disposent d'un organe directeur : Conseil d'Administration. Cependant, la prise de décision n'est pas structurée. En effet, cette dernière n'est pas suffisamment participative et inclusive autour de ces plates-formes régulées, et les organes ne remplissent pas leurs rôles de manière proactive et nécessitent une réorientation. Cela s'explique en partie par le manque de personnel académique à long terme pour constituer les membres contributeurs de ces plateformes. De plus, les organes ne se réunissent pas régulièrement et la préparation est insuffisante. Par ailleurs, les décisions ne sont pas toujours bien éclairées ni documentées de manière transparente et cohérente, les résultats étant largement tributaires de la personnalité et des capacités de leurs dirigeants respectifs.

## **Interventions clés**

En 2019, l'accent est mis sur le renforcement du rôle proactif et formateur du Conseil de l'UPA afin de garantir la mise en place des conditions préalables et des cadres pour la mise en œuvre du PS. Le Conseil doit accompagner et soutenir la prise de décision et l'élaboration du plan stratégique, en particulier en ce qui concerne ses implications en termes de réglementation, de personnel et de budget. Dans le même temps, le personnel de direction au niveau du rectorat et des instituts doit être mis en place, avec le soutien de la Commission de l'Union africaine et du Conseil de l'UPA, comme condition préalable à la phase de mise en œuvre.

Le rectorat, le conseil, les conseils des instituts et la direction des instituts doivent diriger la mise en œuvre du PS impliquant l'ensemble du personnel, les membres de l'université et les parties prenantes de manière collaborative et inclusive en développant des modèles de gestion, des processus excellents et une culture institutionnelle. On s'attend à ce que les systèmes sous-jacents puissent être construits en 2020 et exploités au plus tard à la fin de 2020. Cela fourni au Rectorat et à la direction des instituts des plateformes des politiques, des instruments et des systèmes adéquats pour planifier, surveiller, gérer et évaluer les ressources, les activités et les performances. Cela permet également aux dirigeants de l'UPA de bien communiquer les progrès et les réalisations.

<b>Objectif 5.1</b>	
Le rectorat et la direction de l'institut favorisent une culture de l'excellence et de la bonne performance.	
<b>Objectif</b>	<b>Jalons</b>
<b>5.1.1</b> Les plateformes décisionnelles participatives et inclusives et l'alignement sur la mise en œuvre du PS au sein de l'université sont actifs.	<u>À partir de 2019</u> : les plateformes décisionnelles sont établies et activées, des règlements et procédures décisionnels participatifs et inclusifs sont élaborés ; un processus participatif de partage et d'élaboration des objectifs et des jalons du plan stratégique, comprenant tous les membres du personnel impliqués, les membres de l'université et les partenaires, est conçu. <u>À partir de 2020</u> : la mise en œuvre du plan stratégique s'accompagne d'un processus visant à favoriser l'identification, la motivation et l'alignement du personnel, y compris des mécanismes de retour d'information internes.
<b>5.1.2</b> Sur la base du plan stratégique quinquennal et des prévisions pluriannuelles, une planification opérationnelle annuelle, y compris des mécanismes de suivi et d'évaluation, est mise en œuvre au rectorat de l'UPA et dans les instituts.	<u>À compter de 2019</u> : un calendrier annuel de planification et de suivi est établi ; un plan opérationnel avec des indicateurs de progrès est établi ; les rapports de suivi trimestriels orientent la prise de décision participative.
<b>5.1.3</b> Des mécanismes d'incitation et d'évaluation sont en place pour garantir la qualité et la pertinence des performances du personnel.	<u>2019</u> : Les termes de référence du personnel définissent les responsabilités, les résultats attendus et les indicateurs. <u>À partir de 2020</u> : les rapports d'avancement annuels et les évaluations de performance sont compilés.
<b>5.1.4</b> Une politique d'inclusion sociale et de diversité englobant l'égalité des sexes et le handicap est mise en œuvre par tous les instituts.	<u>2019</u> : La politique est élaborée et validée. <u>2020</u> : la politique est approuvée par le Conseil.
<b>5.1.5</b> Des systèmes d'information	<u>2020</u> : Un système de comptabilité d'exercice établit des

<p>sur la comptabilité pour les finances, les ressources humaines, les profils institutionnels et l'assurance qualité interne sont en place et accessibles pour la prise de décision.</p>	<p>rapports trimestriels ; Un système d'information de gestion fournit des rapports trimestriels sur les indicateurs d'économie, de ressources humaines et d'assurance qualité.</p>
<p><b>5.1.6</b> Des plateformes et un appui informatique pour la gestion des connaissances et des données et le partage d'informations au sein du rectorat et des instituts sont utilisés.</p>	<p><u>2019</u> : Les termes de référence d'un système d'information de l'UPA basé sur la nébuleuse (cloud) avec des stratégies de gestion et de protection des données sont écrits <u>2020</u> : la procédure est ouverte et adjugée. <u>2021</u> : la plate-forme et les politiques sont opérationnelles.</p>
<p><b>5.1.7</b> Des processus et procédures transparents, responsables et agiles favorisent la qualité des services, des activités académiques et de l'administration.</p>	<p><u>2019</u> : Obstacles et lacunes dans les procédures actuelles recensés ; Procédures examinées remaniées au besoin. <u>À partir de 2020</u> : mise en œuvre.</p>
<p><b>5.1.8</b> L'UPA communique avec le public, les partenaires, les futurs et les anciens étudiants conformément à sa stratégie de communication et de relations publiques (qui comprend une relance du site Web, des bulletins d'information et des médias sociaux améliorés).</p>	<p><u>2019</u> : La stratégie de communication de l'UPA est révisée. <u>À partir de 2019</u> : la stratégie de communication révisée est mise en œuvre, y compris la relance du site Web et le développement de divers produits de communication.</p>
<p><b>5.1.9</b> L'agence de l'enseignement ouvert et à distance définit l'apprentissage en ligne en tant que partie intégrante du développement académique des programmes de</p>	<p><u>2019</u> : les termes de référence pour la conception de la plate-forme pour l'enseignement ouvert et à distance et le modèle TIC sont définis. <u>2020</u> : les termes sont proposés et validés et l'agence est mis déployée.</p>

recherche, d'enseignement, d'apprentissage et de sensibilisation de l'UPA.	
--	--

### **5.2.3 Soutenabilité financière**

*But : Croissance et développement de l'UPA sur la base de sources de financement durables.*

#### **Résultat escompté**

L'Université panafricaine (UPA) doit disposer de ressources adéquates sur un horizon à long terme pour devenir le principal établissement de recherche et d'enseignement supérieur auquel elle aspire. Dans l'idéal, l'Université doit fonctionner sur la base d'un cadre de financement pluriannuel reposant sur des sources de financement alignées et diversifiées sur le plan stratégique et sur des mécanismes de coopération internationale. Ce cadre pluriannuel doit couvrir le budget de base, y compris les coûts de personnel, les opérations de base et les allocations. Il doit également inclure des fonds pour la recherche, la mobilité et la coopération et tenir compte du plan de croissance et de la structure du personnel du plan stratégique. Un financement doit être obtenu auprès des États membres pour financer le budget de base (y compris la majeure partie des allocations), ainsi qu'un financement de lancement pour générer des financements de recherche, de mobilité et de coopération débutants.

L'UA doit compléter le financement de l'UA et des États membres par un financement externe pour couvrir les frais de scolarité et, en cas de déficit budgétaire, une partie des allocations. En outre, l'UPA doit obtenir des financements externes, une assistance technique et une expertise afin de soutenir son programme de recherche et ses activités de sensibilisation, l'innovation et les partenariats en matière d'enseignement, de développement institutionnel et d'acquisition d'équipements et d'infrastructures hautement spécialisés. Ce financement doit être assuré par des accords de coopération avec des partenaires ayant un intérêt marqué pour le développement de l'infrastructure panafricaine du savoir.

Ce cadre de financement global visera à aligner le financement sur les besoins stratégiques de l'UPA et à aligner le degré d'affectation des fonds sur la flexibilité requise pour l'affectation des ressources. Le cadre prévoit également un mécanisme de gestion des risques et d'atténuation

prenant en compte les incertitudes, ainsi que les fluctuations, du financement externe. L'une de ces mesures d'atténuation consiste à incorporer une clause dans un accord de financement qui affecte un certain pourcentage du financement à un fonds de réserve, entre autres, afin d'atténuer les fluctuations soudaines.

L'UPA doit avoir la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de collecte de fonds et de gérer des fonds provenant de sources multiples avec des modalités et des structures de rapport différentes au moyen de systèmes d'information robustes en matière de responsabilité financière et axés sur les résultats. La communication et les rapports aux partenaires sur les résultats et l'impact enregistrés doivent également être en place. Dans le même temps, la capacité financière de l'UPA doit être renforcée afin que l'Université puisse planifier, dépenser et rapporter de multiples sources de revenus tout en respectant les obligations de rapport spécifiées par les bailleurs de fonds. Des dépenses efficaces et un bon rapport qualité-prix doivent être les principes directeurs de la gestion financière. En tant que première étape importante, les allocations d'études doivent être reformulées pour couvrir le coût de la vie et la mobilité, en tenant compte des autres régimes concurrents.

## **Statut actuel**

À l'heure actuelle, l'UPA est confrontée à un grave problème de soutenabilité financière, le financement des infrastructures, du personnel, des activités et des allocations étant jusqu'à présent insuffisant. Les ambitions déclarées du continent par ses dirigeants politiques ne sont pas satisfaites par les besoins financiers de l'université. Cela a gravement limité le potentiel et la crédibilité de l'UA. Il semble que cette situation soit actuellement corrigée par les réformes financières en cours à l'UA, qui ont entraîné une augmentation substantielle du budget opérationnel de l'UA pour 2019. La mise en œuvre partielle des accords en vigueur entre l'UA et certains pays hôtes a également amélioré la situation financière.

Les partenaires financiers de l'UPA ont été classés en quatre groupes : (1) UA / États membres (apportant un financement de base), (2) pays hôtes (apportant un soutien spécifique comme convenu dans la convention de financement hôte), (3) partenaires clés (apportant un financement à divers instituts et au rectorat) et (4) partenaires thématiques (apportant un financement et une expertise dans le domaine thématique spécifique d'un institut de l'UPA).

L'UPA s'est largement appuyée sur le soutien de la Banque africaine de développement pour financer trois instituts sur quatre au cours de la première phase et pour financer le programme de recherche de PAUWES en coopération avec le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (mis en œuvre par la GIZ et le KfW) Ministère fédéral allemand de l'Éducation et de la Recherche. Parmi les autres partenaires figurent l'Union européenne, le Japon et, dans une moindre mesure, les États-Unis.

Alors que l'accord de financement actuel de la BAD touche à sa fin, sans aucune prolongation en vue, l'UPA fait maintenant face à de graves incertitudes et à une instabilité financière. L'UPA répond actuellement au cas par cas aux donateurs potentiels, avec des options de financement réservées à différentes activités. En l'absence d'un plan stratégique assorti d'une stratégie de financement cohérente, cela pourrait donner lieu à des accords de financement qui ne correspondent pas à l'obtention des résultats requis. Outre les incertitudes et les fluctuations des fonds, l'utilisation et la gestion efficaces des finances doivent encore être renforcées au niveau du rectorat et des instituts.

Lors des délibérations sur l'élaboration du plan stratégique, le Comité de planification stratégique a identifié les sources de financement clés et les partenaires financiers potentiels comme point de départ pour l'élaboration d'une stratégie de collecte de fonds. Le Comité de planification stratégique a identifié les catégories suivantes :

- i. Contributions des États membres de l'UA et du pays hôte en tant que propriétaire du projet et principal bailleur de fonds par le biais du budget annuel de l'UA, ainsi que par les dispositions convenues des pays hôtes. Globalement, cette contribution couvre les coûts institutionnels de base ainsi qu'une grande partie des allocations. Les pays hôtes contribuent généralement à l'infrastructure, au matériel, au personnel et aux services de base par l'intermédiaire des universités hôtes.
- ii. Des partenaires financiers multilatéraux tels que l'Union européenne, en coopération avec l'UA, dans le domaine de l'enseignement supérieur et du développement des compétences; la Banque mondiale, quant à elle, offre la possibilité de tirer parti de son initiative sur les centres d'excellence et d'autres intérêts de l'enseignement supérieur; la BAD s'intéresse vivement à la promotion de l'esprit d'entreprise, de l'employabilité des jeunes, de l'innovation et de la recherche, en finançant des instituts et des bourses d'études; la Banque islamique de développement s'intéresse au financement de la

science, de la technologie, de l'innovation, des bourses d'études supérieures dans des secteurs clés et des approches d'apprentissage numérique.

- iii. Partenaires financiers bilatéraux tels que la coopération durable avec l'Allemagne (ministère allemand du Développement économique et de la Coopération, y compris la coopération technique (GIZ), la coopération financière (KfW) et le financement de la recherche par l'intermédiaire du ministère allemand de l'Éducation et de la Recherche); le Royaume-Uni via le DFID (tous deux intéressés par l'enseignement supérieur et la recherche); d'autres états européens tels que la Suède, la France et les Pays-Bas; l'USAID (partenaire thématique clé); la JICA (partenaire thématique principal via l'université d'accueil); la Corée du Sud; la Russie; et d'autres à identifier.
- iv. Des fondations souvent organisées autour de thèmes ou de zones géographiques, telles que la Carnegie Corporation de New York (axée sur les pays du Commonwealth), Ford, Gates, Kellogg (axée sur l'Afrique australe), Mastercard, Robert Bosch (création de nouvelles coopérations en Afrique et soutenant déjà réseau AIMS), et d'autres.
- v. Divers organismes et mécanismes de financement de la recherche peuvent jouer un rôle important dans le financement de la recherche au sein de l'UPA, tels que les programmes de recherche de l'UE (Erasmus +, Horizon 2020) et le BMBF.

Le plan stratégique actuel prend en compte le fait que les partenaires financiers ont des besoins propres et que, par conséquent, l'UPA a besoin d'une approche de communication et de partenariat forte et proactive. Les partenaires financiers sont connus pour s'attendre à des engagements proactifs, des modèles axés sur les résultats, des approches novatrices et des relations interpersonnelles, notamment par le biais d'invitations à la remise des diplômes. Tous les partenaires de financement requièrent des communications sous divers formats et documents, tels que des comptes audités, des plans stratégiques, des rapports de suivi et d'évaluation et un statut : tous ces éléments doivent être préparés pour l'UPA et être facilement disponibles.

Au cours des délibérations sur la planification stratégique, l'importance de la génération de revenus de l'UPA a été soulignée. Certains régimes comprennent :

- i. Les frais de scolarité des partenaires financiers, y compris des partenaires bilatéraux, des fondations et du secteur privé.
- ii. Le financement de la recherche peut être attiré par l'établissement de relations avec des fondations par le biais d'une application aux mécanismes internationaux de financement de la recherche ou par le biais de contrats de recherche avec les secteurs public et privé.
- iii. Les cours de courte durée et / ou formation continue pour les professionnels des secteurs public et privé.
- iv. Les cours de la PAVEU, proposés en ligne à des publics spécifiques ou à des groupes cibles plus larges.
- v. Les mini services de conseil grâce à la mobilisation des universitaires et des étudiants.
- vi. Les services d'essais avec des laboratoires certifiés.
- vii. Les accords de coopération avec des producteurs d'équipements de recherche pour la démonstration, l'installation et la maintenance d'équipements dans les établissements.
- viii. L'exploration des opportunités de brevetage.

## **Interventions clés**

Le PS prévoit la mise en œuvre d'une stratégie et d'un cadre de viabilité financière en 2019, qui comprend l'exécution de projections financières, l'identification des déficits financiers et des potentiels bailleurs de fonds pour les combler. Au cours de cet exercice, la mise en œuvre des accords permanents sera examinée et modifiée selon les besoins. En ce qui concerne les dépenses, les politiques d'allocation de budget sont ajustées de manière systématique selon les besoins et sont relatives au coût de la vie.

Au début de 2019, le plan prévoit également de renforcer les capacités en matière de collecte de fonds, en association avec les fonctions de coordination de la recherche, au rectorat de l'UPA et aux instituts. Dans le cadre des systèmes généraux de responsabilité financière et axés sur les résultats stipulés dans le plan stratégique adopté, il prévoit que l'UPA gère, avec

une responsabilité et une transparence rigoureuses, divers systèmes de financement ayant des modalités structurelles de rapport différentes.

<b>Objectif 6.1</b>	
Un cadre de financement pluriannuel fondé sur des sources de financement stratégiquement alignées, diversifiées et sur des mécanismes de coopération internationale est en place.	
<b>Objectif</b>	<b>Jalons</b>
<p><b>6.1.1</b> Un cadre de gestion des risques est en place afin d'établir les rapports, la surveillance et garantir l'atténuation des risques réguliers.</p>	<p><u>2019</u> : Un inventaire des risques est établi, alliant ciblage et flexibilité. <u>2020</u> : les fonds de réserve sont établis.</p>
<p><b>6.1.2</b> Les contributions des États membres de l'UA (budgets de l'UA) couvrent le budget de base (salaires du personnel et coûts de fonctionnement de base) ainsi qu'une grande partie des allocations dédié aux étudiants.</p>	<p><u>2019</u> : Des prévisions de coûts globales et un plan de croissance sont développés ; le budget 2020 est présenté à l'UA, sur la base du PS, avec une nouvelle structure de personnel ; un accord sur les perspectives pluriannuelles est conclu avec l'UA afin d'orienter les engagements budgétaires annuels de l'UA ; un cadre de financement pluriannuel à part entière est élaboré avec l'UA.</p>
<p><b>6.1.3</b> 20% du budget de l'UPA est financé par des activités génératrices de revenus développés par chaque institut et son corps professoral.</p>	<p><u>À partir de 2019</u> : une capacité de collecte de fonds est établie dans chaque institut de l'UPA ; la stratégie de collecte de fonds est utilisée pour rechercher des partenariats de coopération et atteindre les objectifs de financement.</p>
<p><b>6.1.4</b> Le rectorat de l'UPA lève des fonds et apporte son soutien par le biais de partenariats stratégiques <sup>6</sup>.</p>	<p><u>2019</u> : Une capacité de collecte de fonds est établie au sein du rectorat de l'UPA et de chaque institut de l'UPA; la stratégie de collecte de fonds est utilisée pour rechercher des partenariats.</p>
<b>6.1.5</b>	

<sup>6</sup>KTP pour la coopération technique et le développement institutionnel, les fondations et les banques de développement pour les allocations, les frais de scolarité, les agendas de recherche de l'UPA et les infrastructures.

<p>Les accords avec le pays hôte et l'université hôte sont pleinement mis en œuvre.</p>	<p><u>2019</u> : Les accords de mise en œuvre sont examinés parallèle aux suggestions d'amélioration et aux modifications apportées ; la mise en œuvre est ajustée en conséquence.</p>
<p><b>6.1.6</b> Une stratégie de collecte de fonds au niveau des rectorats et des instituts est mise en œuvre.</p>	<p><u>2019</u> : Les besoins de financement externe et les partenaires financiers sont identifiés ; une stratégie de collecte de fonds est développée. <u>2020</u> : des unités de collecte de fonds sont créées au rectorat de l'UPA et au sein de chaque institut.</p>
<p><b>6.1.7</b> La gestion financière au niveau des rectorats et des instituts est en mesure de gérer des fonds provenant de diverses sources avec différentes exigences en matière de rapports, assurant ainsi une vue d'ensemble transparente des budgets, des dépenses et de l'utilisation des fonds.</p>	<p><u>2020</u> : des systèmes de responsabilisation conformes au GFGP sont mis en place. <u>2020</u> : la capacité est développée ; la gestion financière est mise en œuvre.</p>
<p><b>6.1.8</b> Une nouvelle politique en matière d'allocations et de frais de scolarité est introduite qui (a) lie les indemnités de subsistance aux besoins réels des étudiants et inclut les indemnités de logement, de voyage, d'excursions et de stages (b) introduit des frais de scolarité à des bailleurs de fonds tels que des fondations, des KTP et le secteur privé.</p>	<p><u>2019</u> : Les besoins des étudiants, les niveaux de scolarité et les politiques sont examinés, les dispositions supplémentaires des instituts et les réductions d'allocations qui en résultent sont réglementées ; et nouveau système d'allocation est approuvé par le Conseil de l'UPA. <u>2019-2020</u> : Financement extérieur et de l'UA est atteint.</p>

## **5.2.4 Infrastructure et équipement**

*But : l'UPA fournit une infrastructure, des équipements et des bases de données à la pointe de la technologie.*

### **Résultat escompté**

Les activités de l'Université panafricaine s'appuient sur une infrastructure, des équipements et des ressources de base de haute qualité, spécialisés et de grande qualité, pour que l'UPA devienne une institution d'excellence. En effet, pour tout établissement d'enseignement et d'apprentissage performant et axé sur la recherche, une infrastructure et des équipements à la pointe de la technologie sont primordiaux. Puisque l'UPA suit des méthodologies d'enseignement qui favorisent la dynamique de groupe et le travail d'équipe, le développement de salles de classe et de laboratoires intelligents et contemporains sont également vitaux. Il est essentiel que ces laboratoires spécialisés soient certifiés ISO pour pouvoir être utilisés et fournir des services de recherche et de conseil de pointe, également générateurs de revenus pour l'Université. L'UPA doit également s'efforcer de créer des espaces de recherche modernes et ouverts, dotés de technologies de pointe afin de promouvoir son prestige. L'accès aux bases de données scientifiques de pointe pour tous les étudiants, universitaires et chercheurs de l'UPA reste donc de la plus haute importance.

Un accès Internet fiable pour les chercheurs, le personnel et les étudiants est fondamental pour le fonctionnement de l'université en réseau. Un système informatique de gestion de campus qui relie les instituts au rectorat et leur permet d'accéder à des bases de données et à des systèmes d'information partagés comprenant tous les processus et données standard nécessaires au fonctionnement de l'institut est primordial.

### **Statut actuel**

Au moment de la rédaction de ce document, les instituts de l'UPA travaillent principalement sur les locaux et équipements empruntés aux universités hôtes. L'accès à ces ressources susmentionnées reste donc limité. Cette situation n'est ni propice ni adéquate pour mener des activités d'enseignement et d'apprentissage, en plus de la poursuite de recherches et d'innovations notables.

Le problème s'aggrave par le fait que les instituts de l'UPA ont des bibliothèques restreintes. Ils n'ont également pas accès aux bases de données scientifiques, qui sont essentielles pour poursuivre des recherches crédibles et des méthodes d'enseignement et d'apprentissage fondées sur la recherche.

L'intégration de l'agence de l'enseignement ouvert et à distance en matière de recherche, d'apprentissage et de sensibilisation, ainsi qu'aux procédures administratives et au partage de données, nécessite une plate-forme et un contenu TIC adaptés.

## Interventions clés

Le PS prévoit le recensement des besoins en fonction des ambitions de chaque institut, ainsi qu'un plan opérationnel qui prend en compte toutes les lacunes.

<b>Objectif 7.1</b> Une infrastructure entièrement opérationnelle est en place.	
<b>Objectif</b>	<b>Jalons</b>
<b>7.1.1</b> Des espaces d'enseignement, des laboratoires de recherche et des bureaux novateurs et adaptés aux besoins sont établis dans chaque institut.	<u>2019</u> : Un inventaire des besoins et des lacunes est établi, de même qu'un plan opérationnel pour combler les lacunes. <u>2019-2020</u> : le financement et le cofinancement sont intégrés à la stratégie et aux plans de collecte de fonds.
<b>Objectif 7.2</b> Du matériel essentiel et spécialisé est installé	
<b>7.2.1</b> Des laboratoires de recherche spécialisés et adaptés aux besoins sont établis dans chaque institut de l'UPA.	<u>2019</u> : Un inventaire des besoins et des lacunes est établi, de même qu'un plan opérationnel pour combler les lacunes. <u>2019-2020</u> : le financement et le cofinancement sont intégrés à la stratégie et aux plans de collecte de fonds.
<b>Objectif 7.3</b> Des bases de données scientifiques de pointe sont accessibles.	
<b>7.3.1</b> Chaque institut a accès aux meilleures bases de données	<u>2019</u> : Identifier les bases de données auxquelles il faut accéder ; Négocier un accord de groupe avec les prestataires

scientifiques respectives à leurs domaines.	de l'UPA dans son ensemble et / ou avec les universités hôtes et partenaires.
<b>Objectif 7.4</b> Les programmes de recherche, d'enseignement, d'apprentissage et de sensibilisation de l'UPA sont soutenus par des plateformes de formation en ligne intégrées, ouvertes et à distance.	
<b>7.4.1</b> Les plateformes pour l'enseignement ouvert et à distance et l'infrastructure technologique éducative sont en place d'ici 2021.	<u>2019</u> : Élaboration des cahiers des charges pour les appels d'offres relatifs à la mise en place de la plateforme TIC et au développement du contenu. <u>2020</u> : l'appel d'offres pour l'établissement du modèle TIC est assigné ; l'appel d'offres pour le contenu TIC est assigné.

## 6. L'enseignement ouvert et à distance de l'UPA

---

Compte tenu du profil de l'Université panafricaine virtuelle et numérique (PAVEU), programme phare de l'Agenda 2063 de l'UA, et éminemment le très large éventail d'objectifs potentiels identifiés au moment de sa conceptualisation initiale, il reste encore beaucoup de travail à faire. Cela est entrepris dans la mise en œuvre de la PAVEU en tant qu'agence de l'enseignement ouvert et à distance de l'UPA, intégrée en tant qu'unité dans le rectorat de l'UPA. De manière générale, la planification de la PAVEU nécessite l'élaboration et l'affinement progressifs d'une stratégie intégrée à la stratégie globale de l'UA. La planification nécessite également l'élaboration de plans de mise en œuvre détaillés, y compris les plans d'activité, financier et de projets associés qui énoncent des objectifs à court, moyen et long terme. Ces objectifs sont échelonnés de manière logique, en tenant compte des interdépendances [des corrélations] et incorporant les échéanciers et les jalons nécessaires pour mesurer les progrès. Compte tenu de l'état d'avancement de la planification actuelle de la PAVEU, une intégration complète avec l'UPA n'est pas envisageable au niveau des exigences requis dans les délais impartis par le plan stratégique actuel. Une approche progressive est donc recommandée, avec une planification continue dirigée par le HRST, l'équipe du rectorat de l'UPA et supervisée par le conseil de l'UPA. Il faut noter que pour toutes organisations, la structure est interdépendante de

la stratégie. Par conséquent, la structure de la PAVEU doit évoluer avec le temps tant que les éléments de planification des précurseurs sont mis en place.

Néanmoins, l'opérationnalisation de la PAVEU offre une opportunité unique à l'UPA d'améliorer la prestation et la qualité de son programme. Plus précisément, la PAVEU peut, à court terme, contribuer à élargir l'accès aux programmes actuels et futurs de l'UPA à travers le continent, en appliquant des technologies de formation avancées et des modes de prestations accessibles. Une telle approche permettra une exécution immédiate et très médiatisée du programme, une qualité de programme améliorée et un accès avec des avantages mutuellement bénéfiques pour les étudiants de l'UPA inscrits dans les modes traditionnels actuels, ainsi que pour les nouveaux étudiants via un accès ouvert. En rendant la PAVEU partie intégrante de l'UPA, l'Université reflétera l'approche de nombreuses institutions modernes qui s'inspirent de plus en plus de la technologie éducative sous diverses formes dans leur portefeuille de programmes universitaires. Cela peut aller d'outils de base, tels que l'accès à une bibliothèque numérique et aux outils de communication de sites Web, à des programmes en ligne complets utilisant des systèmes de gestion de l'apprentissage sophistiqués, au développement de contenu, à des outils de production et à des plateformes de portfolio électronique pour étudiants. Les modèles de classe inversés deviendront de plus en plus la norme en termes de pédagogie privilégiée et d'attentes de la part des étudiants.

Ainsi, la PAVEU peut renforcer la capacité de l'UPA à adopter des environnements d'apprentissage enrichis par la technologie en tant que partie intégrante et indispensable de la prestation de son programme d'études dans tous les instituts et programmes. En plus de permettre un accès plus large aux programmes actuels et à venir de l'UPA en Afrique et d'améliorer la qualité de ses programmes, la PAVEU peut également faciliter le partenariat et la collaboration avec les meilleurs établissements universitaires du continent et, avec le temps, permettre à l'UA de devenir un pionnier en termes d'application de la technologie pédagogique.

## 7. Ressources humaines : structure et développement

---

Afin de réaliser les objectifs énoncés dans ce plan stratégique, il est impératif que l'UPA dispose un nombre approprié de personnel académique, technique, de gestion et administratif doté de l'expérience, des connaissances, des compétences et des antécédents de mise en œuvre requis. Comme souligné précédemment dans le chapitre 5.2.1, intitulé « Gouvernance », il est tout aussi important que les membres du personnel soient recrutés selon les procédures en vigueur dans l'enseignement supérieur, de manière ponctuelle et conforme aux calendriers de mise en œuvre énoncés dans le plan stratégique actuel.

L'examen et l'analyse entrepris dans l'élaboration de ce plan stratégique met en évidence l'impact négatif des insuffisances actuelles en matière d'effectifs de l'UPA aux niveaux stratégique et opérationnel. Celles-ci comprennent non seulement l'effectif et la capacité du personnel, mais aussi les retards considérables qui ont été enregistrés dans la mise en place de l'équipe de direction, ainsi que les échecs débilants et persistants dans le recrutement d'un personnel académique de base. Ceci a pour conséquence une forte dépendance du personnel professionnel et des services généraux détaché et à court terme de l'UA et des universités hôtes, ainsi qu'une dépendance universelle à l'égard du personnel temporaire d'enseignement temporaire.

La structure du personnel de base proposée pour les instituts de l'UPA, reflète les principaux domaines de fonctionnement au niveau du rectorat identique pour tous les instituts. Le nombre de professeurs par institut constitue une exception à cet égard ; il est calculé sur la base du nombre de programmes et du nombre d'étudiants dans chaque institut. Une évaluation approfondie a abouti à un ratio étudiants / personnel de 21 / 1 en moyenne pour l'UPA, ce qui correspond aux exigences en matière de normes internationales pour les universités de troisième cycle à forte intensité de recherche et axées sur la science. Néanmoins, il convient de noter que l'augmentation éventuelle du nombre d'étudiants, les détails des programmes universitaires actuels et prévus, ainsi que les priorités et les orientations de la recherche, sont des éléments centraux de la construction de la structure de personnel recommandée. La structure du personnel du PAUWES, par rapport aux autres instituts, est composée des postes

supplémentaires pour la création du *Hub entrepreneurial de l'UPA*, qui doit favoriser, à moyen et à long terme, la promotion de l'esprit d'entreprise sur tout le continent et, étendre ses services à tous les étudiants et membres du personnel de l'UPA, ainsi qu'aux institutions partenaires.

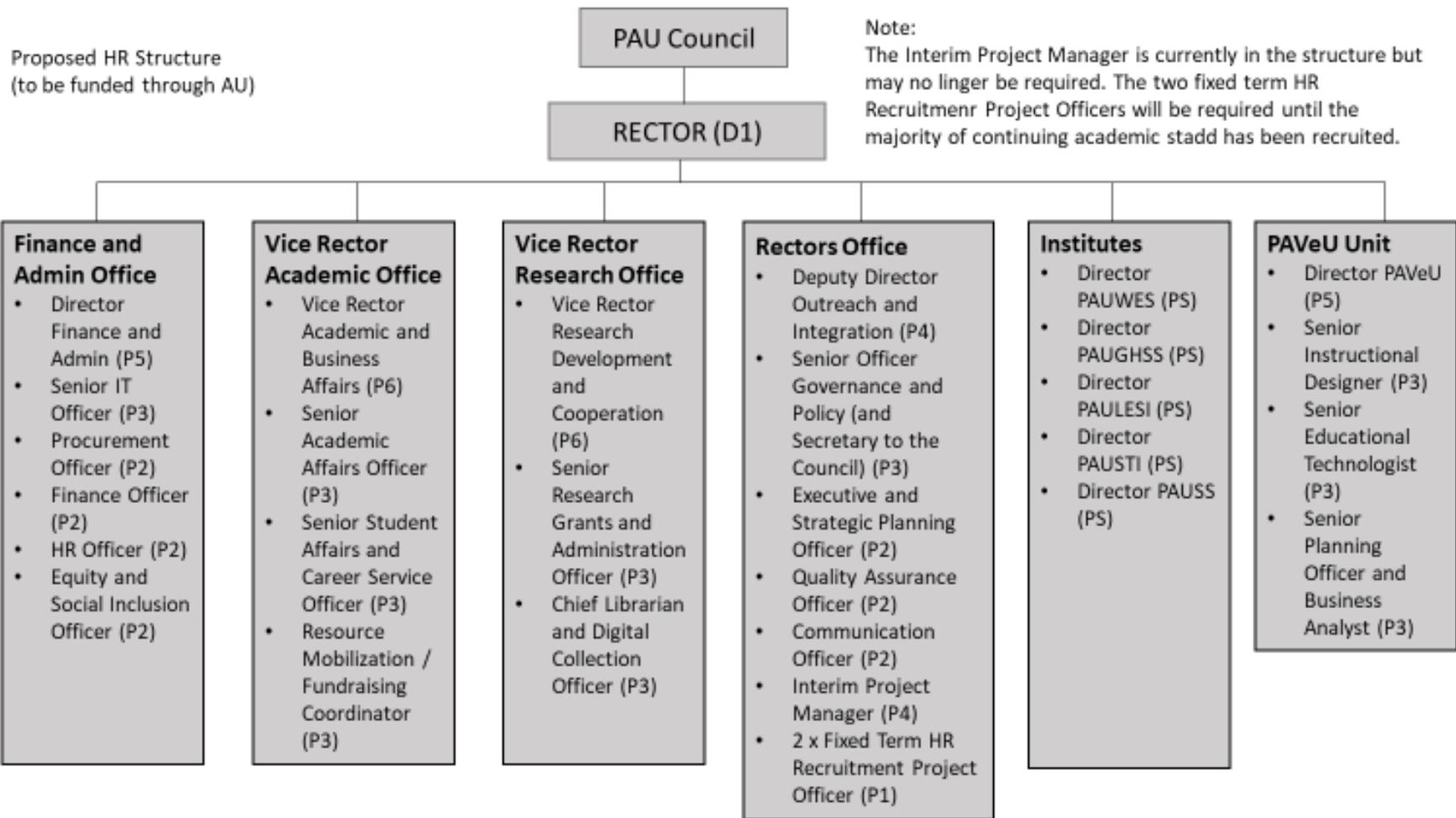


FIGURE 2: STRUCTURE PROPOSÉE POUR LES RH DE L'UPA

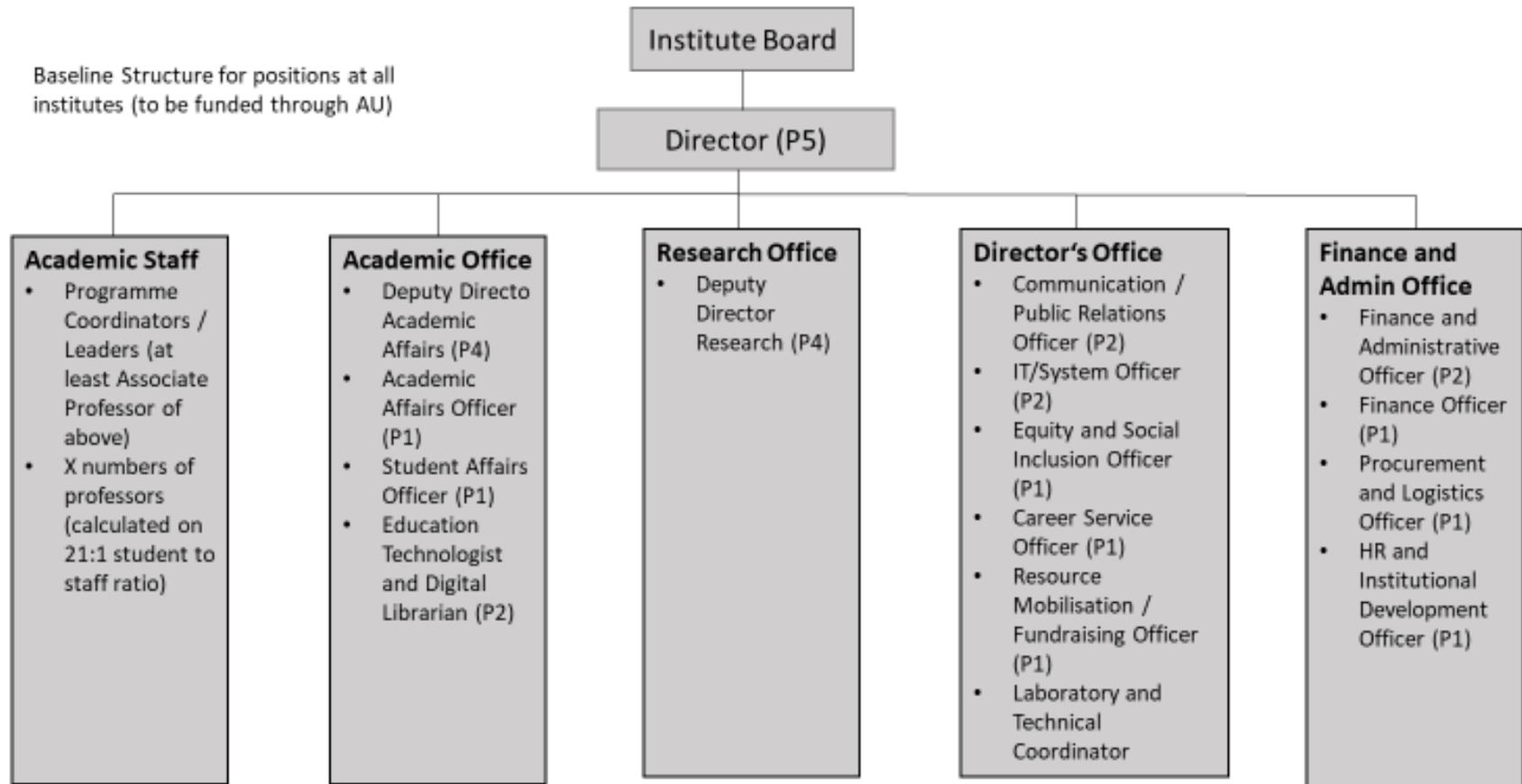
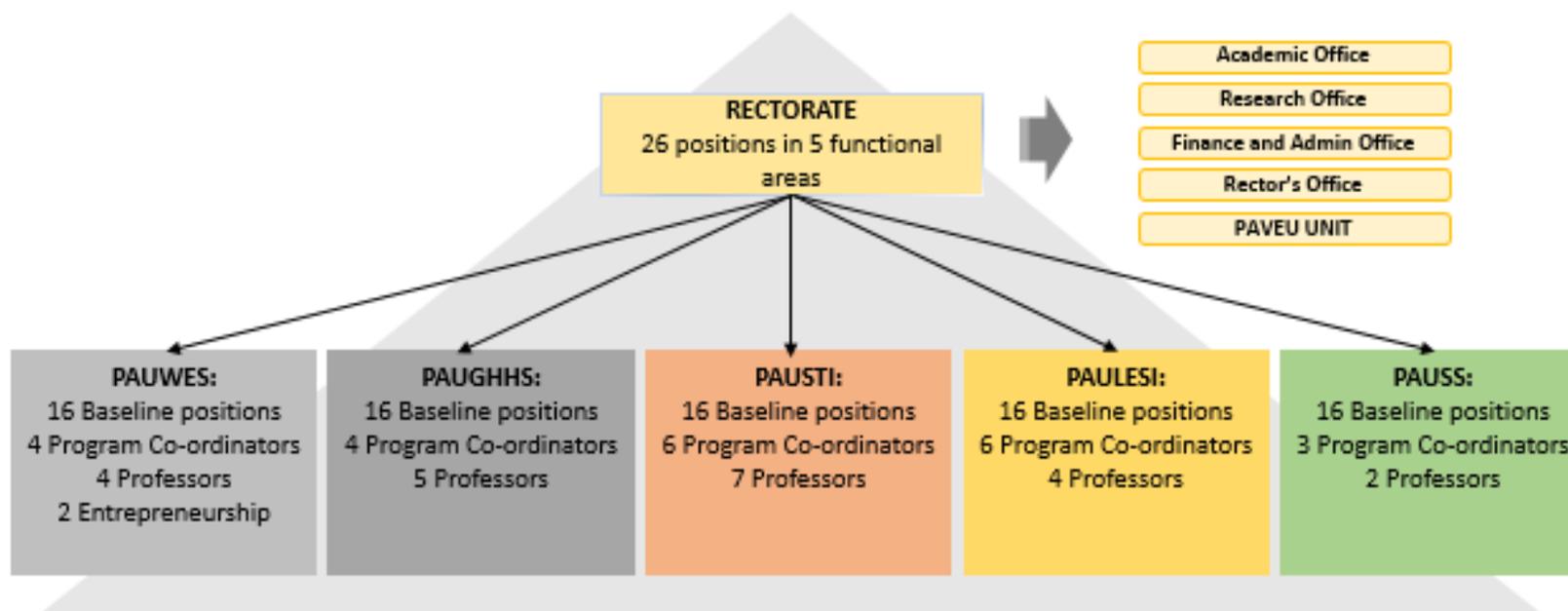


FIGURE 3 : STRUCTURE DE BASE DES POSTES DE TOUS LES INSTITUTS

## PAU STAFF STRUCTURE AT FULL CAPACITY TO BE PROGRESSIVELY RECRUITED BY 2024



### Summary Total of all Positions

<b>RECTORATE : 26 Positions</b>					<b>== 153 positions</b>
<b>PAUWES: 26</b>	<b>PAUGHHS: 25</b>	<b>PAUSTI: 29</b>	<b>PAULESI: 26</b>	<b>PAUSS: 21</b>	

FIGURE 4: STRUCTURE DU PERSONNEL DE L'UPA EN EFFECTIF COMPLET À RECRUTER PROGRESSIVEMENT D'ICI 2004

Le succès et la réputation des universités dépendent intrinsèquement de leurs citoyens - plus que toute autre forme d'organisation. Avoir un personnel hautement qualifié et conforme à une institution académique – une des ambitions de l'UPA - est un ingrédient indispensable et central de la qualité et des performances globales. Pour que l'UPA puisse répondre de manière appropriée aux opportunités et aux défis uniques auxquels elle est confrontée en tant qu'institution universitaire, son statut, son règlement, son système de rémunération et sa structure de carrière doivent répondre aux besoins de cette. De même, comme stipulé dans le chapitre 5.2 de ce document, les cadres dirigeants de l'UPA disposent d'un espace leur permettant de prendre des décisions opportunes en matière de ressources humaines afin d'obtenir les résultats escomptés. Dans ce contexte, le plan stratégique prévoit l'adoption d'un ensemble de statuts du personnel et de règles relatives à l'UPA qui incorporent les politiques essentielles à une gestion efficace.

À la lumière de ce qui précède, le Statut et le Règlement du personnel de l'UPA comprend des normes de classification académiques, des procédures de probation et de promotion académiques, une politique de charge de travail académique, un cadre de gestion des performances et des dispositions relatives aux congés sabbatiques et à la nomination des spécialistes suppléants et / ou invités. Dans le cadre proposé, le pouvoir délégué pour toutes les décisions relatives aux ressources humaines, y compris celles relatives au recrutement, à la nomination, à la promotion, au maintien en poste et à la séparation du personnel, relèvent des structures de gouvernance de l'UPA, comme c'est le cas des meilleures pratiques internationales en matière d'enseignement supérieur. Une telle approche doit être associée à des dispositions efficaces en matière de compte rendu et de tenue de registres afin de garantir une responsabilité totale et une transparence dans l'application. Dans ce cadre, on envisage de mettre tous les dossiers de ressources humaines et la documentation des décisions de l'UPA au Département des ressources humaines, de la science et de la technologie (HRST) et à la Direction de l'administration et de la gestion des ressources humaines de l'UA (AHRMD).

Comme susmentionné, la mise en place d'un personnel compétent au sein de l'UPA reposera sur un processus de recrutement robuste, adapté aux besoins d'un établissement universitaire, permettant un recrutement efficace et accéléré de ces premiers, indispensable à l'atteinte des objectifs. Les objectifs stratégiques de l'Université. L'accélération des procédures de

recrutement du personnel de l'UPA est également essentielle à la performance et à la pérennité de celle-ci, ainsi qu'à la garantie de perspectives positives pour l'institution.

Afin d'assurer la continuité et la capacité de créer une masse critique, un financement récurrent de l'UA est une condition préalable à la structure du personnel de base. Une telle mesure réduit la forte dépendance actuelle vis-à-vis du financement des partenaires et de sources externes. D'autres sources de financement, telles que des partenaires internationaux, des subventions de recherche et des fondations, peuvent être exploitées pour des postes plus souples, tels que des bourses postdoctorales et de doctorat.

Il est à noter que les établissements d'enseignement supérieur performants utilisent une gamme de plus en plus variée de modes d'emploi, avec des contributions et des responsabilités variables pour les employés et les collaborateurs, dans les domaines de l'enseignement et de la recherche, notamment les personnels permanents ou à temps partiel, les auxiliaires et les membres honoraires, le personnel détaché et les professeurs invités.

## 8. Croissance du nombre d'étudiants et programmes d'études

---

Bien que la croissance du nombre d'étudiants soit conséquente, le nombre de programmes d'études ne doit pas augmenter pour autant ; au contraire, il peut stagner, en fonction des résultats de l'examen des domaines thématiques et des programmes d'études.

En 2018, 908 étudiants étaient inscrits à l'UPA. D'ici 2024, ce nombre devrait passer à 1 500 étudiants, ce qui représente un taux de croissance global d'environ 60%. En d'autres termes, le nombre total d'étudiants de l'UPA doit augmenter chaque année d'environ 11% pour atteindre le nombre souhaité d'étudiants en maîtrise et en doctorat. Afin de maintenir les ratios envisagés entre l'enseignant et l'effectif de la classe, la croissance du nombre d'étudiants au sein de tous les instituts et programmes d'études doivent être homogènes

En ce qui concerne le nombre de programmes, les ajouts suivants sont apportés au cours de la période de planification : les programmes de doctorat et de maîtrise en changements climatiques du PAUWES sont récemment mis en place et, une fois l'accord de siège conclu

avec le gouvernement sud-africain signé, le PAUSS doit également mettre en œuvre un programme. Une croissance supplémentaire des programmes n'est pas prévue pour la phase de consolidation de l'UPA.

## 9. Planification financière et coûts

---

L'exercice d'établissement des coûts du plan stratégique est mené sur une courte période et doit être revu au moins une fois par an. À ce stade, il représente principalement un moyen de définir des objectifs financiers pour l'UPA en termes de dépenses et de revenus.

Entre-temps, l'un des principaux résultats du plan financier est d'élaborer un budget partagé et des modèles de rapport pour l'UPA, au sein desquels les diverses opérations du rectorat et des instituts peuvent être intégrées - tout en respectant bien entendu les codes de conduites et règlements de la CUA.

Le plan financier sert de base à l'établissement du budget annuel, à l'établissement de son exécution et à la présentation des résultats financiers de l'UPA à des partenaires extérieurs. L'équipe financière de l'UPA est chargée de cette mise en œuvre, impliquant la gestion des instituts. L'équipe des finances est reliée, également au déploiement actuel du système SAP, en fournissant une gestion financière transparente et des rapports à l'UPA. Les plans du budget financier annuel sont élaborés conformément à ce plan quinquennal. Les plans budgétaires annuels sont soumis à l'approbation du Conseil de l'UPA avant d'être soumis au service compétent de l'UA - voir également l'objectif 6.1.7.

Les dépenses, quant à elles, fournissent un aperçu des opérations du plan de croissance de l'UPA, sur la base des hypothèses suivantes :

- i. La croissance raisonnable (progressive) du nombre d'étudiants et stabilité du nombre de programmes au cours de la phase de consolidation.
- ii. Un investissement considérable en ressources humaines concernant le personnel administratif - un budget annuel compris entre 1,8 et 7,6 millions de dollars - et le personnel universitaire - un budget annuel compris entre 3,5 et 8,5 millions de dollars américains.

- iii. L'affectation de fonds aux programmes académiques. (Aucun fonds n'est actuellement affecté à des programmes, à l'exception du paiement des frais de scolarité du PAUWES par la coopération financière allemande).
- iv. L'affectation substantielle de fonds à la recherche, passant de subventions de recherche versées aux étudiants à des fonds alloués en partie au personnel académique à temps plein et en partie au rectorat, dans le cadre d'une répartition concurrentielle entre les professeurs et les étudiants des instituts.
- v. Une tentative de gestion de l'augmentation des dépenses liées aux bourses versées aux étudiants - qui représentent actuellement environ 50% du budget total de l'UPA.
- vi. L'affectation de fonds pour des événements, des relations publiques et des communications, nécessaires pour rehausser le profil de l'UPA ainsi que pour participer à des activités de financement.

Étant donné que l'état des infrastructures et des équipements est évalué que partiellement à l'heure actuelle, les instituts sont dotés des fonds nécessaires pour réaliser une analyse des besoins en infrastructures et en équipements en 2019.

Les aspects du plan stratégique axés sur les revenus reposent sur les hypothèses suivantes :

- i. Des investissements substantiels au niveau de l'UPA ont été demandés aux États membres de l'UA pour 2019, 2020 et 2021, suivis d'une croissance régulière de 5% par an.
- ii. Des activités génératrices de revenus seront poursuivies afin de générer 20% du budget total en 2022.
- iii. Une estimation de la contribution des partenaires internationaux doit être établie pour les années à venir. À ce jour, seules les contributions annoncées sont intégrées au plan financier actuel, qui est considéré, aux fins du plan financier, comme une ressource de « dernier recours » dans le but d'accroître l'autonomie de l'UPA par rapport à ses partenaires internationaux.

Sur la base de ces hypothèses, les recettes et les dépenses ont été chiffrées pour 2019-2024. Ceux-ci figurent à l'Annexe 2.

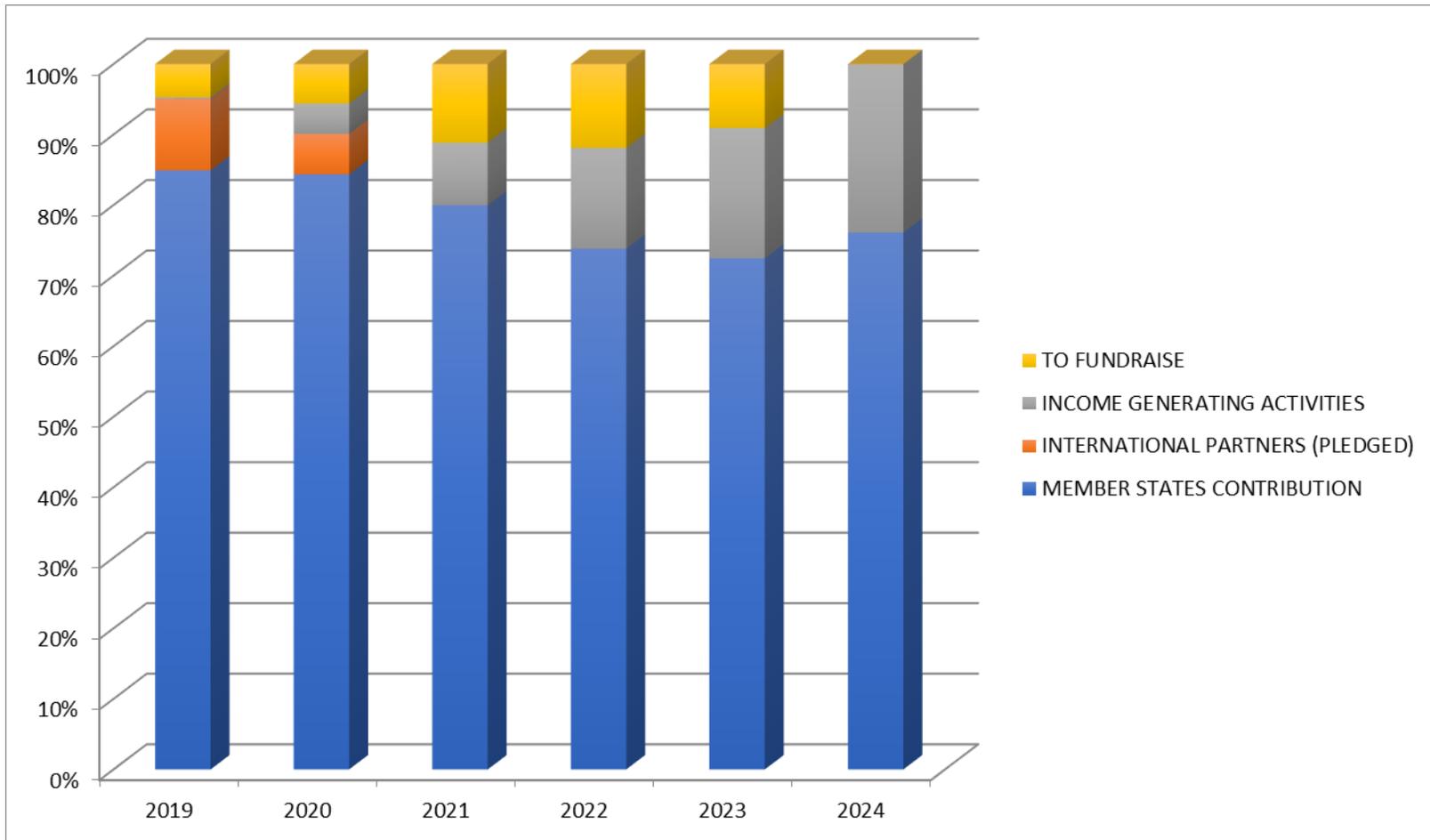


Figure 5: Projection des revenus à l'UPA, 2019-2024, exprimée en pourcentage de source de revenu par rapport au revenu total.

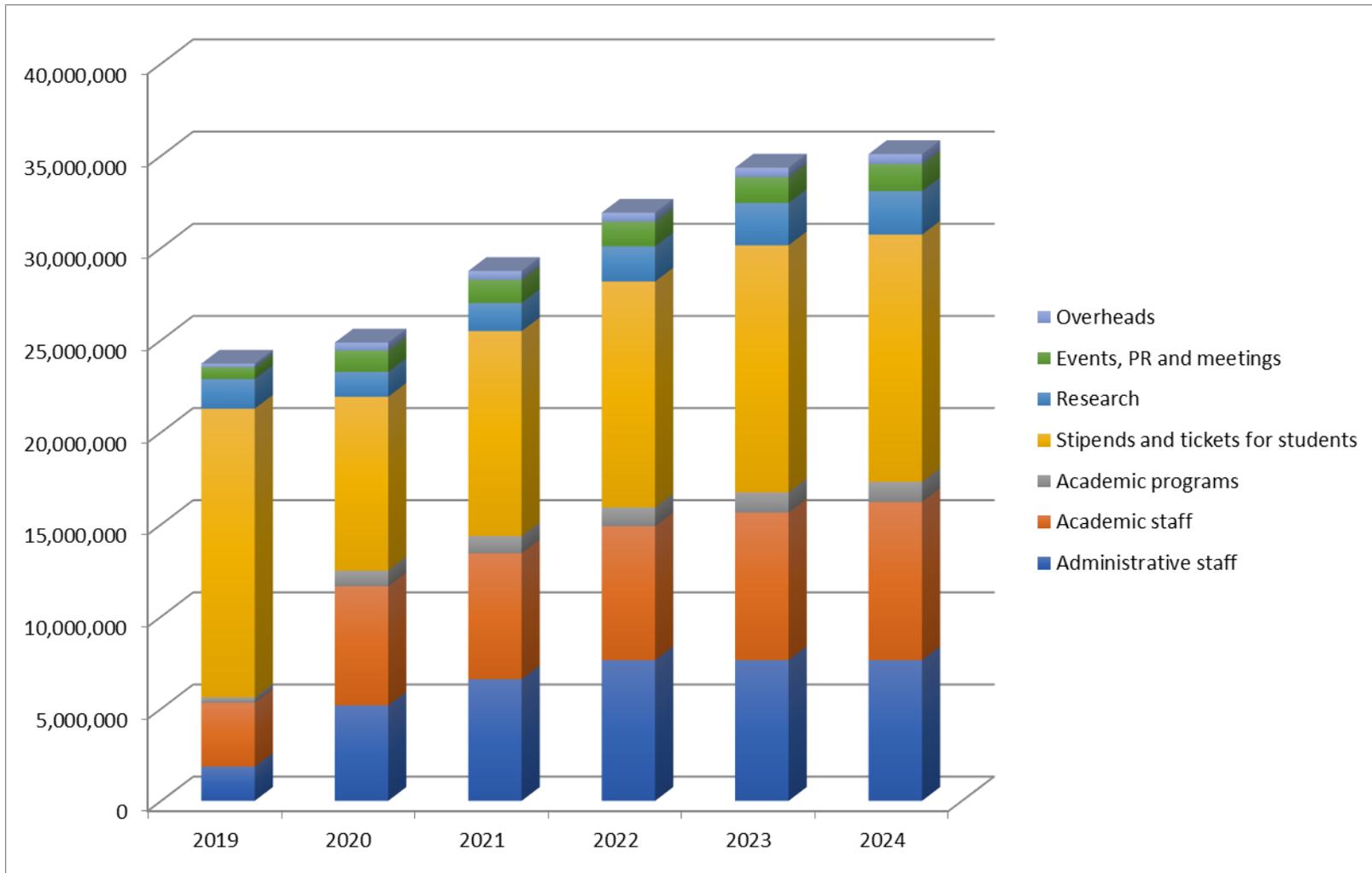


Figure 6: Projection des dépenses de l'UPA, 2019-2024 - dépenses d'infrastructure et d'équipement exclues – en dollars américains.

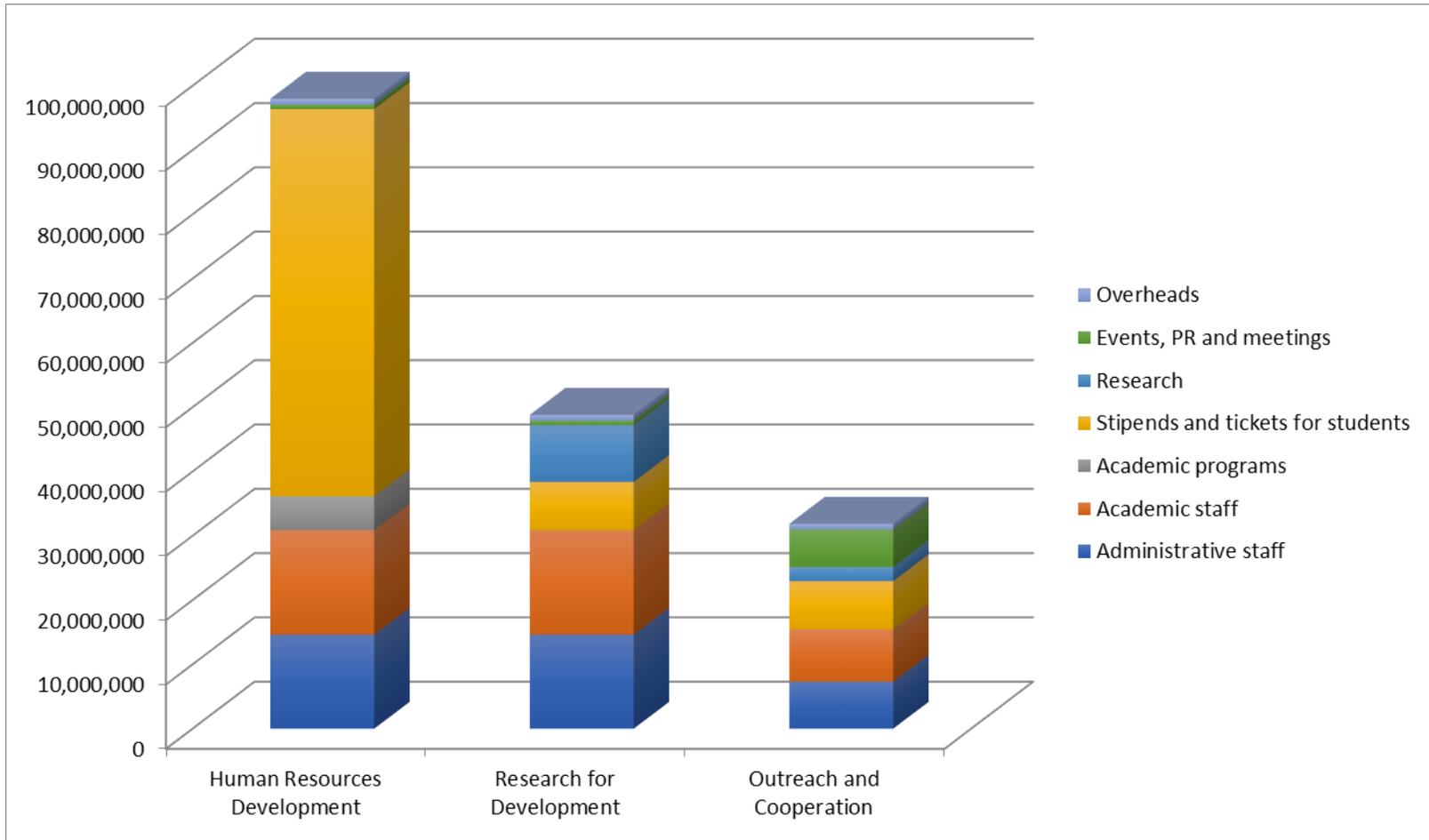


Figure 7: Projection de l'allocation des ressources de l'UPA en dollars américains, 2019-2024.

## 10. Risques et atténuation des risques

---

L'élaboration de ce cadre stratégique s'appuie sur les enseignements tirés du passé dans le processus de planification stratégique. Les risques émergents ont été identifiés. Par conséquent, un certain nombre d'initiatives d'atténuation des risques sont intégrées.

Au niveau du rectorat, l'UPA doit élaborer une stratégie d'atténuation des risques prescrite pour tous les instituts. Cette stratégie doit comporter une évaluation stratégique descendante ainsi qu'une réponse d'évaluation des risques ascendante à l'échelle de l'exploitation. La stratégie implique (1) l'identification et l'évaluation des risques, (2) la hiérarchisation des risques identifiés, (3) une stratégie d'atténuation des risques et sa mise en œuvre, et (4) la surveillance et l'établissement de rapports réguliers des risques.

Les principaux risques anticipés sont exposés ci-dessous, ainsi que la stratégie d'atténuation appropriée pour chaque objectif.

*But 1 : l'UPA développe des ressources humaines dans les domaines thématiques de ses instituts.*

Il est présumé que chaque institut de l'UPA se transforme en une institution académique stable et dynamique avec la mise en place progressive d'un personnel académique hautement réputé à long terme et à temps plein. L'enseignement basé sur la recherche est ancré dans le temps, en se concentrant sur les domaines thématiques assignés à chaque institut, en identifiant les problèmes et en trouvant des solutions qui améliorent l'aptitude à l'emploi des diplômés de l'UPA et le développement de la région. Les diplômés de l'UPA perfectionnent leurs compétences grâce aux instructions et expériences vécues dans les instituts, axées sur la recherche et sur la pratique. Le succès de cette stratégie repose sur le recrutement d'un leadership éclairé au niveau du rectorat et des instituts. Les principaux risques associés à la description ci-dessus de l'objectif 1 sont :

Risque identifié	Niveau 7	Atténuation
Incapacité à attirer un capital de personnel académique de qualité dans les domaines thématiques des instituts de l'UPA	E	Une stratégie de recrutement efficace comprenant, si nécessaire, des approches de recherche de têtes avec des offres attractives ; obtenir des services au moyen de rendez-vous doubles et adjoints.
Les diplômés ne trouvent pas un emploi approprié	M	Mise en place de services de carrière efficaces permettant des stages et une liaison avec des employeurs potentiels ; des conférences et des ateliers qui donnent une plus grande visibilité aux étudiants de l'UPA.
Les diplômés incapables de créer leurs propres entreprises	E	Il est raisonnable de s'attendre à ce que, initialement, moins de 10% des diplômés puissent créer leur propre entreprise. Cet objectif nécessite une planification et une exécution de la part de l'institut afin de concevoir des programmes et des activités qui instillent et nourrissent l'idée de la création d'une entreprise propre.
Difficulté à bâtir sa réputation de centre d'excellence	E/M	Organiser des conférences, une stratégie de communication efficace, former des alliances stratégiques avec des institutions bien connues à l'intérieur et à l'extérieur de l'Afrique.
Ne pas répondre aux attentes des parties prenantes cibles (étudiants, employeurs, etc.)	E/M	Faire participer les intervenants aux réunions de consultation lors de la conception, de la mise en œuvre et de la révision des programmes.

*But 2 : l'UPA fournit des recherches et innovation de pointe en matière de développement dans les domaines thématiques de ses instituts.*

Atteindre cet objectif sera difficile, mais il peut encore être atteint au cours des cinq prochaines années. Les étapes critiques dans ce domaine sont le leadership stratégique, institutionnel et universitaire, la sélection consultative et la hiérarchisation des domaines de recherche, la création de groupes de recherche (étudiants de troisième cycle et stagiaires postdoctoraux), la mise en place de laboratoires de recherche, l'application de fonds aux activités de recherche, la

<sup>7</sup> F=Faible, M=Moyen, E=Elevé.

mise en place de partenariats de recherche efficaces, l'exécution de la recherche, la publication d'articles, la rédaction des brevets et l'exposition d'impact à travers les produits et services développés. La création envisagée du *Hub entrepreneurial* de l'UPA renforcera également l'impact de la recherche. Un autre objectif important de cet objectif est d'établir des liens étroits entre les chercheurs de l'UPA et les cadres dirigeants, ce qui permettra de fournir des données factuelles en vue de formuler de meilleures politiques.

Risque identifié	Niveau	Atténuation
Incapacité d'attirer les meilleurs chercheurs dans les domaines de recherche prioritaires	M	Une stratégie de recrutement efficace comprenant, si nécessaire, des approches de recherche de têtes avec des offres attractives ; obtenir des services au moyen de rendez-vous doubles et conjoints.
Ne pas avoir accès à un équipement adéquat	E	Rechercher une collaboration de recherche avec des institutions pouvant fournir un tel accès ; soumissionner pour mettre en place un tel équipement en tant qu'installation régionale.
Difficulté à vendre les innovations et percées dans la recherche	M	Créer des partenariats pouvant aider à résoudre de tels problèmes ; mettre en place des bureaux de commercialisation.
Une ventilation de l'éthique de la recherche et / ou la vulnérabilité des données de la recherche	H	Accroître la sensibilisation et la formation sur l'éthique de la recherche et les conséquences de la mauvaise conduite de la recherche ; récompense l'honnêteté et les normes éthiques élevées.
Incapacité à produire un impact grâce à la recherche	M	Changer de stratégie de recherche ; examiner et envisager de modifier la composition et le leadership de l'équipe.

*But 3 : l'UPA établit la connaissance panafricaine et les réseaux proactifs par la coopération et la mobilité.*

Cet objectif doit être atteint grâce à des stratégies de coopération universitaire conformes au programme de recherche et de politique de l'UA. Ces stratégies comprennent la création de colloques et de séries de conférences, des programmes d'expérience de mobilité pour les étudiants de troisième cycle et les professionnels aux compétences rares, ainsi que d'autres activités favorisant la génération de connaissances et l'intégration panafricaines.

Risque identifié	Niveau	Atténuation
Risques associés aux différences culturelles, religieuses et linguistiques	M	Améliorer le soutien institutionnel et les services de mentorat.
Domination par une institution collaboratrice	M	Améliorer les compétences de négociation et prêter attention aux meilleures pratiques en matière de collaboration interinstitutionnelle et interrégionale.

*But 4 : Le cadre de gouvernance de l'UPA applique le principe de délégation de pouvoirs au Conseil, au rectorat et aux instituts pour assurer la mise en œuvre de la stratégie.*

L'objectif principal est d'atténuer les risques liés à une prise de décision lente et inefficace. Le plan stratégique envisage de passer des procédures d'autorisation préalable à un cadre de délégation de pouvoirs. L'objectif est d'élargir l'espace décisionnel et de redéfinir la responsabilité en termes de diligence raisonnable et d'efficacité, comme le démontrent les résultats obtenus et une documentation précise des progrès et du rendu des décisions et actes de l'UPA. Il est donc prévu que le Conseil, le rectorat et les instituts de l'UPA disposent du pouvoir de décision nécessaire pour assurer la planification à long terme et la mise en œuvre efficace de la stratégie.

Risque identifié	Niveau <sup>8</sup>	Atténuation
Les processus de recrutement lents nuisent à la performance de l'UPA	E	Les spécifications du Statut offrent un espace pour des procédures adéquates en matière de ressources humaines ; veiller à ce que le statut et le statut du personnel de l'UPA soient pleinement évalués par les organes de décision.
Un manque de mécanismes de responsabilisation axés sur les résultats déclenche des contrôles de haut en bas et une impuissance des dirigeants de l'UPA	E	Des procédures, réglementations et systèmes financiers et administratifs permettant une prise de décision rapide et responsable ainsi que des rapports axés sur les résultats, ainsi que sur les mécanismes d'assurance qualité, sont prévus dans le plan stratégique. Celles-ci visent à calibrer le pouvoir, avec une responsabilité pour les résultats.

<sup>8</sup> F=Faible, M=Moyen, H=Elevé.

***But 5 : Le rectorat et les instituts produisent d'excellents résultats.***

Au niveau de la direction, on s'attend à ce que le cadre de gouvernance, qui repose sur une autorité décentralisée, permette au leadership du rectorat et de l'institut de promouvoir une culture de l'excellence et de la haute performance et de renforcer la réputation de l'UPA. Afin d'atténuer les risques associés à un espace de décision accru et d'améliorer la qualité et la rapidité de la prise de décision, cette structure de pouvoir décisionnel est partagée avec toutes les parties prenantes et appuyée par des processus et procédures de mise en œuvre agiles et adéquats pour la réalisation des opérations financières, administratives et académiques en cours. Il est également soutenu par des systèmes d'information robustes et en temps réel qui éclairent davantage les processus de prise de décision.

<b>Risque identifié</b>	<b>Niveau</b>	<b>Atténuation</b>
La prise de décision descendante limite la mobilisation de l'intelligence collective et les avantages motivationnels de la collaboration participative.	E	La mise en place et l'activation de plateformes décisionnelles participatives.
Le manque d'information limite la qualité de la prise de décision	F	La mise en place de systèmes d'information en temps réel.
Les politiques de ressources humaines sont inadéquates pour le milieu universitaire	M	Les systèmes de gestion de la performance basés sur des incitations stimulent l'excellence et la productivité.
L'UPA n'a pas la capacité de se faire connaître et de se faire connaître	E	Une stratégie de marque et de communication professionnelle aidera l'UPA à mieux faire connaître ses réalisations.

***But 6 : La croissance et le développement de l'UPA reposent sur un financement durable.***

Assurer la viabilité financière constitue l'un des défis les plus urgents à relever pour l'UPA. Au cours des délibérations sur l'élaboration du plan stratégique, les parties prenantes de l'UPA ont identifié la nécessité d'un cadre de financement pluriannuel fondé sur des sources de

financement diversifiées et alignées de manière stratégique et des mécanismes de coopération internationale.

Les nouvelles règles de budgétisation de l'UA visent à atteindre un ratio de financement de 75% par l'UA et de 25% par des bailleurs externes. Cela n'empêche pas l'UPA d'augmenter son budget au cours de l'année d'exécution avec des contributions en espèces supplémentaires de partenaires internationaux. En d'autres termes, le ratio 75/25 exclut les contributions en nature, qui peuvent être versées à tout moment pendant l'exécution du budget.

En outre, l'augmentation annuelle du budget total doit rester comprise entre 5% et 10%. Les prévisions financières pour ce plan stratégique sont donc basées sur le budget 2019 et prévoient une augmentation annuelle maximale de 10%.

Le budget supplémentaire, fixé chaque année en juin / juillet, est un autre mécanisme en faveur de la viabilité financière. Ceci est une autre fenêtre de soutien financier pour l'UPA pour toute nouvelle activité qui n'était pas prévue initialement.

La récente augmentation du budget au titre des nouvelles règles budgétaires couvre les coûts opérationnels de l'UPA, selon les projections actuelles. Cependant, le budget ne couvre pas les coûts des allocations pour les étudiants. Le plan stratégique prévoit donc la mise au point d'une politique d'allocations plus durable.

Du point de vue du financement, ces frais d'allocation ont été pris en charge par la KfW pour les étudiants du PAUWES et par la BAD pour les étudiants du PAUSTI, du PAUGHS et du PAULESI. La KfW continuera à financer le PAUWES jusqu'à épuisement des fonds, tandis que les fonds de la BAD ont été épuisés en 2018. Les options pour un financement futur sont les suivantes : (1) obtenir un financement renouvelé de la BAD et de la KfW, (2) appeler les États membres de l'UA à prendre en charge leurs propres étudiants dans chaque institut, (3) financer les allocations par l'intermédiaire des CER et / ou (4) inclure le financement des allocations au budget-programme de la CUA. En ce qui concerne l'option 1, le ministère allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) a indiqué qu'aucune prolongation du financement des allocations n'est prévue par la KfW. La BAD commentera des financements futurs après son évaluation de l'UPA en octobre 2018. Les options 2 et 3 peuvent être envisageables, mais nécessitent une stratégie de communication et de mobilisation, tandis que l'option 4 augmenterait encore l'allocation budgétaire de la CUA à l'UPA.

Concernant les coûts, les allocations sont réévaluées à un montant de base majoré d'un ajustement par pays, conformément à l'indice d'ajustement de poste de la CUA. De plus, les avantages en nature fournis aux étudiants peuvent être payables, de sorte que les allocations soient mieux alignées sur le coût de la vie dans chaque contexte, couvrant ainsi le même panier de coûts dans toutes les institutions.

Risque identifié	Niveau <sup>9</sup>	Atténuation
Un faible taux d'exécution en 2019 pourrait faire baisser le plafond budgétaire pour les années suivantes	E	Les prévisions financières du PS aideront à établir une base pour les budgets 2020-2024.
Le financement des allocations n'est pas assuré par des donateurs externes	E	Une stratégie de viabilité financière est en cours d'élaboration dans le cadre du plan stratégique, notamment le renforcement de la capacité de collecte de fonds et de la gestion financière multi-sources de l'UPA et l'élaboration d'une nouvelle politique de rémunération de l'UPA.
Mise en œuvre incomplète des accords avec le pays hôte et l'université hôte	M	Le PS prévoit un examen conjoint de la mise en œuvre de l'accord, ainsi que des suggestions pour des améliorations et des amendements.

*But 7 : l'UPA fournit une infrastructure, des équipements et une base de données à la pointe de la technologie.*

Outre les nouvelles possibilités de soutenabilité financière décrites dans le chapitre précédent, les nouvelles dispositions en matière de budgétaires présentent également un risque de sous-investissement en raison de la contrainte de 75 / 25 sur le financement externe en espèces. Cette règle limite les contributions en espèces des partenaires extérieurs, en fonction de la capacité financière de l'UA et de ses États membres. Étant donné que les contributions en nature ne sont pas limitées de cette manière, l'UPA devra augmenter les contributions en nature sous forme d'équipements et d'infrastructures du pays hôte et de partenaires externes (y compris les partenaires clés et thématiques). L'UPA est également tenue de saisir des opportunités pour de telles contributions ponctuelles en nature, dès lors qu'un bailleur de fonds externe manifeste son intérêt à contribuer.

<sup>9</sup> F=Faible, M=Moyen, E=Elevé.

Risque identifié	Niveau	Atténuation
75/25 des contraintes sur les levées de fonds limitent les investissements	M	Maximiser les contributions en nature de partenaires externes pour les équipements et les infrastructures.
Espace insuffisant pour la recherche	M	Maximiser l'utilisation de l'espace grâce à une programmation efficace ; chercher des solutions en travaillant avec l'institution d'accueil ; chercher à avoir accès aux installations des institutions à proximité ; en dernier recours, limiter les admissions d'étudiants afin de minimiser les effets négatifs.
Installations ou équipement inadéquats pour la recherche	E	Rechercher des solutions auprès de l'institution d'accueil et d'autres institutions dans le pays ou la région.
Accès limité aux ressources en ligne	M	Explorez les abonnements uniques aux bases de données en ligne qui desservent tous les instituts de l'UPA.

## 11. Plan de mise en œuvre

Calendrier de mise en œuvre des objectifs stratégiques, cibles et jalons							
<b>1.1</b>	Les étudiants de l'UPA sont employés dans des secteurs pertinents aux secteurs public, privé et universitaire, au niveaux continental, régional et national, ou créent leur propre entreprise après avoir obtenu leur diplôme.						
<b>1.1.1</b>	80% des étudiants de master sont employés dans les secteurs et programmes pertinents, dans les secteurs public, privé, de la société civile et académique aux niveaux continental, régional ou national, ou sont indépendants dans les domaines de leurs programmes d'études dans l'année suivant leur diplôme. Pratiquement tous les titulaires de doctorat sont employés.	<b>2019 (année préparatoire)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	La capacité des services de carrière est renforcée.						
	Les employeurs et les contacts de stage sont recensés.						
	Une base de référence pour la réalisation des objectifs est développée (à travers des études de traçage et similaires).						
	Concrétisation des objectifs (emplois pertinents pour la conduite du programme de développement).						
	Des programmes d'entrepreneuriat sont préparés ; un programme pilote est livré.						
	2021: les activités de service carrière de cycle annuel sont établies ; la participation à des programmes de stages par tous les étudiants.						
	Des partenariats stratégiques avec des employeurs pertinents sont développés pour renforcer les activités pratiques, le travail sur le terrain, le travail de thèse, les possibilités de stage et l'emploi.						
	Les résultats annuels des études de suivi servent à l'amélioration continue des programmes et des services d'études.						
	Les réseaux des anciens élèves, appuyés par des services d'orientation professionnelle, facilitent les stages et l'emploi des étudiants. Tous les étudiants						

	ont la possibilité de participer à des cours d'entrepreneuriat.						
<b>1.1.2</b>	Les entreprises et les institutions publiques participent au développement et à la prestation de programmes d'études axés sur la pratique à l'UPA.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Présenter le co-enseignement aux praticiens, la formation professionnelle et des séries de discussions dans tous les instituts ; veiller à ce que des entretiens sectoriels soient organisés par les praticiens de l'UA et des CER.						
	Le recensement des parties prenantes des institutions du secteur privé, public et autres secteurs pertinents aux niveaux continental, régional et national est réalisée dans tous les instituts de manière coordonnée.						
	Des protocoles d'accord sont signés entre l'UPA et des institutions des secteurs public et privé sur les stages et l'emploi.						
	Participation des acteurs du secteur privé et public à tous les travaux d'élaboration et de révision de programmes d'études (entre autres, définition des compétences clés).						
	Élaboration d'études de cas sur la base des besoins de développement essentiels de l'UA et des organisations régionales et nationales (publiques et privées).						
	Cours de co-enseignement ou formation par des praticiens sur au moins 4 cours par programme.						
	30% des étudiants en master travaillent sur des sujets de thèse fournis par des organisations de développement.						
<b>1.1.3</b>	Tous les étudiants de l'UPA-MA participent au moins deux à trois mois de stage dans les secteurs public et privé dans le cadre de leur programme d'études.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Un cadre de stage de carrière est développé dans tous les instituts et introduit comme obligatoire dans tous les programmes,						
	Les services carrière construisent une base de données et établissent des						

	relations avec les fournisseurs de stages.						
	Les stages sont rendus obligatoires pour tous.						
<b>1.1.4</b>	Tous les programmes incluent des compétences en entrepreneuriat.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Le programme de chaque programme est revu et modifié pour inclure les compétences en entrepreneuriat.						
	Une méthodologie d'enseignement pour les compétences entrepreneuriales est développée.						
	Une formation au développement des compétences entrepreneuriales et à l'intégration du personnel académique et professionnel est entreprise.						
	Le développement des compétences en entrepreneuriat est mis en œuvre dans tous les programmes.						
<b>1.1.5</b>	Le Hub entrepreneurial de l'UPA.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Une note conceptuelle et une feuille de route pour le Hub entrepreneurial de l'UPA en Algérie sont mis en œuvre en concernant le recrutement du personnel et la stratégie de partenariat						
	Des programmes et activités réguliers pour les étudiants de l'UPA et autres en Afrique sont mis en place.						
	Le travail tient compte de la visibilité et de la sensibilisation.						
	La plateforme pour l'entrepreneuriat au sein de l'institut algérien est opérationnel dans toutes ses fonctions principales : développement des compétences entrepreneuriales, incubation, fonds d'amorçage, transfert de l'innovation, sensibilisation et renforcement des capacités.						
<b>1.1.6</b>	Le hub entrepreneurial propose un module en ligne facultatif d'introduction à l'entrepreneuriat pour l'UPA.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Préparation du module en ligne en tant qu'initiatives conjointes entre l'UPA et le Hub entrepreneurial de l'UPA et l'apprentissage en ligne du rectorat et ses partenaires.						
	Introduction du module en ligne sur l'entrepreneuriat.						

<b>1.1.7</b>	Les services carrière sont mis en place dans tous les instituts de l'UPA.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Cadre de services carrière et recrutement mis en place.						
	Les services de carrière sont pleinement opérationnels et consistent d'activités régulières et aident les étudiants stagiaires , une orientation professionnelle, une transition vers l'insertion professionnelle ou une carrière de chercheur, des études de suivi, une orientation pratique du curriculum et du travail des anciens élèves.						
<b>1.1.8</b>	Le cours sur l'intégration africaine est intégré à tous les programmes d'études de l'UPA.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Un cours sur l'intégration africaine est développé.						
	Des universitaires du monde de la pratique et des institutions sont identifiés ;						
	Le cours est fourni dans tous les programmes						
<b>1.1.9</b>	Tous les nouveaux programmes d'études sont planifiés en fonction des analyses du marché et des besoins et sont liés au programme de recherche.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	L'évaluation des nouveaux programmes d'études est faite.						
	Analyse du marché et des besoins réalisée.						
	Phase de planification pour les nouveaux programmes ; le développement du curriculum est réalisé, impliquant une variété d'acteurs des secteurs privé et public à la fois dans le monde universitaire et au-delà.						
	Développement des capacités et recrutement.						
<b>1.1.10</b>	Un nombre réduit de programmes de formation courts, de haute qualité, axés sur la pratique et destinés aux professionnels, sont mis en place pour répondre aux besoins des cadres dirigeants, des secteurs public et privé dans les domaines prioritaires des instituts.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Recenser les besoins et les marchés pour la formation et les diplômes professionnels impliquant des partenaires ; effectuer une analyse approfondie						

	Mettre en place des partenariats et développer des mécanismes de financement.						
	Développer des programmes de formation et un réseau de formateurs, de conférenciers. Renforcer les capacités du personnel.						
	Commencer la mise en œuvre du premier programme. Suivre de près le succès et les besoins d'ajustement.						
<b>1.1.11</b>	Chaque diplômé de l'UPA est capable de parler au moins deux langues de travail du continent africain.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Cadre de formation linguistique revu et approuvé.						
	Capacité en matière de formation linguistique.						
	Mise en place de cours de langues.						
<b>1.2</b>	Offrir des programmes d'études de haute qualité, axés sur la pratique et basés sur la recherche.						
<b>1.2.1</b>	Recrutement et intégration de personnel académique et professionnel à plein temps.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les postes de directeurs principaux, de directeurs adjoints, de cadres supérieurs et de coordonnateurs de programme sont pourvus par un processus de recrutement transparent, compétitif et rigoureux.						
	Tous les postes exceptionnels sont définis par la structure des ressources humaines et recrutés au niveau du rectorat et des instituts.						
<b>1.2.2</b>	Les domaines thématiques des instituts de l'UPA sont en voie de concrétiser les aspirations de l'Agenda 2063.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Un concept pour le processus de révision est développé.						
	Le processus de révision est effectué, y compris les mécanismes de rapport à la hiérarchie de l'UPA.						
<b>1.2.3</b>	Les programmes d'études sont examinés et révisés au moins tous les trois ans, avec la participation d'un groupe d'experts de premier plan.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Élaborer un cadre pour le processus d'examen de tous les instituts et veiller à ce que les exigences relatives aux ré-accréditations nationales soient respectées.						

	Commencez l'exécution du processus de révision, y compris les mécanismes de rapport à la hiérarchie de l'UPA.						
<b>1.2.4</b>	Un processus d'accréditation international est préparé pour un programme d'études approprié dans chaque institut.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Analyser les cadres et les exigences pour l'accréditation des programmes internationaux et identifier un programme dans chaque institut.						
	Préparer et mettre en œuvre des mesures de qualité pour satisfaire aux critères d'accréditation internationale.						
	Les demandes d'accréditation de programmes internationaux sont enregistrées.						
<b>1.2.5</b>	Les évaluations annuelles de l'expérience des étudiants dans tous les instituts donnent lieu à des retours favorables.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Élaborer un cadre, des normes et des processus communs pour évaluer l'expérience des étudiants, y compris l'évaluation des cours, les programmes d'études dans leur ensemble, les services, l'infrastructure et la culture organisationnelle ; présenter des évaluations d'étudiants dans tous les instituts et programmes ; rendre compte des résultats au conseil d'administration de l'institut, au sénat universitaire et au conseil de l'UPA.						
	Retour d'information utilisé pour améliorer les programmes d'études.						
<b>1.2.6</b>	95% des étudiants en master et 90% des doctorants terminent leurs études avec succès et dans les délais.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	La capacité de supervision académique de tous les instituts est renforcée par le recrutement de personnel académique de longue durée ; les règlements d'étude sont examinés et communiqués de manière proactive aux étudiants.						
	Des normes relatives aux services de conseil et de supervision des élèves sont élaborées et introduites ; la révision du curriculum prend en compte la charge de travail académique de l'étudiant.						
<b>1.2.7</b>	Tous les instituts disposent d'une méthodologie d'enseignement de pointe	2019	2020	2021	2022	2023	2024

	et d'approches à la mesure des résultats souhaités, à savoir une amélioration de la qualité et des compétences.						
	Les directives et les objectifs en matière de méthodologie d'enseignement sont élaborés par le rectorat en collaboration avec les instituts.						
	Les instituts de l'UPA élaborent une feuille de route pour l'introduction des lignes directrices et la formation.						
	Un rapport annuel sur l'état d'avancement des travaux de l'Institut sur l'efficacité de la méthodologie, des approches et des outils pédagogiques sont soumis au Conseil académique.						
<b>1.2.8</b>	Les instructions axées sur la recherche et sur la pratique sont largement pratiquées.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les instituts examinent régulièrement les grandes lignes des programmes d'études et font rapport des résultats au Conseil.						
	La plupart des étudiants en master et des doctorants soumettent des articles pour publication avant l'obtention du diplôme.						
<b>1.2.9</b>	Chaque institut établit une fonction d'assurance qualité avec des objectifs solides.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Chaque institut a mis en place une fonction d'assurance qualité.						
	Des mécanismes internes d'amélioration et d'assurance de la qualité sont en place.						
	Chaque institut a entrepris des activités complètes d'assurance qualité.						
	Les instituts soumettent les résultats des activités aux deux Conseils.						
	Une assurance qualité robuste devient partie intégrante de la prestation et du développement du curriculum.						
<b>2.1</b>	L'UPA développe des solutions et des innovations dans des domaines de recherche prioritaires axés sur le développement pour la croissance et le développement durable de l'Afrique.						
<b>2.1.1</b>	Chaque institut de l'UPA élabore un programme de recherche définissant les principaux domaines de recherche en fonction des priorités de développement.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réunions et ateliers consultatifs organisés.						
	Programme de recherche formulé et hiérarchisé.						
<b>2.1.2</b>	Recruter et nommer successivement (1) les responsables de la recherche et du	2019	2020	2021	2022	2023	2024

	développement et (2) un groupe de recherche pour chaque programme; faciliter la création d'un programme de recherche actif dans les domaines thématiques assignés pour tous les instituts.						
	Lancer le processus de recrutement.						
	Vice-recteur à la recherche et au développement, coordonnateur de la recherche, un professeur titulaire de classe mondiale en tant que coordonnateur de programme par programme d'études en place.						
	Les groupes de recherche soumettent des demandes de subvention aux bailleurs de fonds.						
	Des partenariats de recherche sont mis en place.						
	Tous les professeurs exceptionnels sont recrutés.						
	Les bureaux du vice-recteur chargé de la recherche et de la coopération, du coordonnateur de la recherche et des responsables de programme sont pleinement opérationnels.						
<b>2.1.3</b>	Développer l'infrastructure de recherche en (1) assurant la disponibilité d'une infrastructure de recherche fondamentale, (2) en développant des stratégies pour (i) l'acquisition de laboratoires et d'équipements spécialisés et (ii) le partage d'équipements via un accès distant à travers les instituts.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les besoins des laboratoires de recherche sont définis et la collecte de fonds est lancée pour la construction et l'équipement.						
	Les laboratoires de recherche ont été construits, rénovés et équipés grâce à des fonds d'amorçage et ont obtenu un financement important.						
<b>2.1.4</b>	Développer des méthodes et des politiques appropriées pour la diffusion de la recherche.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Politique en matière de DPI, accessible , y compris soutien au transfert de technologie et à la protection par brevet, et politique de diffusion des résultats de la						

	recherche, publication dans des revues.						
	Au moins 10 articles publiés par groupe de recherche et par an.						
	Au moins 15 articles publiés par groupe de recherche et par an.						
	Au moins 10 articles publiés par groupe de recherche et par an.						
<b>2.1.5</b>	Chaque programme de recherche des instituts de l'UPA participe à des projets de coopération internationale en matière de recherche avec des organisations partenaires de premier plan, notamment la coopération et la collaboration intra-africaines dans son domaine thématique.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	2 accords par programme de recherche signé.						
	4 accords par programme de recherche signé.						
	6 accords par programme de recherche signé.						
<b>2.1.6</b>	Les programmes de recherche alignés sur l'agenda stratégique répondent aux normes d'excellence de classe mondiale.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Un mécanisme d'examen par des experts de premier plan est mis en place.						
<b>2.2</b>	L'UPA entreprend des recherches sur les politiques au niveau national, régional et panafricain et renforce sa capacité à fournir des services de conseil dans les domaines prioritaires de l'Agenda 2063.						
<b>2.2.1</b>	Les domaines politiques et les acteurs de la recherche liée aux politiques sont identifiés pour tous les instituts.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Des consultations sont organisées pour identifier les domaines politiques et les parties prenantes.						
	Des stages sont proposés aux étudiants en recherche liée aux politiques dans les institutions panafricaines appropriées.						
<b>2.2.2</b>	Des formats de science à politique sont développés.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les domaines de politique de recherche sont identifiés et hiérarchisés ; les parties prenantes seront contactées afin de susciter l'intérêt pour la recherche sur les politiques et les possibilités de stage pour les étudiants explorées ; le premier forum scientifique de l'Union africaine proposant des politiques sera mis en place.						
<b>2.2.3</b>	Les résultats de la recherche liée aux politiques sont diffusés par les voies	2019	2020	2021	2022	2023	2024

	appropriées.						
	Des étudiants en recherche axés sur les politiques assistent à des conférences politiques de l'UA et de l'UA.						
	Deux notes de synthèse annuelles sont publiées pour chaque programme de recherche sur les politiques.						
	2 formats de dialogue continental par institut et par an sont développés.						
<b>3.1</b>	Les instituts de l'UPA s'impliquent dans la production de connaissances panafricaines et de transfert d'innovation par le biais de collaborations universitaires, de mobilité et de dialogues, pour atteindre l'excellence et rester pertinent						
<b>3.1.1</b>	Des stratégies de recherche universitaire et de coopération politique sont développées.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réunions consultatives et ateliers organisés.						
	Les stratégies de coopération en matière de recherche de l'UPA sont formulées, hiérarchisées et approuvées.						
	Les stratégies sont mises en œuvre, y compris la surveillance et les rapports annuels.						
<b>3.1.2</b>	Les accords de coopération stratégique des instituts de l'UPA sont en place.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Un accord de coopération multilatérale est signé pour chaque programme de chaque institut de l'UPA.						
	Une étude de concept et de faisabilité pour la co-crédation d'installations de recherche régionales est développée.						
<b>3.1.3</b>	Des colloques et des séries de conférences sont mis en place dans chaque institut.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Des universitaires exceptionnels sur le terrain en Afrique, dans la diaspora et au niveau international sont identifiés et abordés.						
	Au moins trois séminaires ou conférences par programme et par année universitaire sont donnés par des professeurs invités.						
<b>3.1.4</b>	Les instituts de l'UPA mettent en œuvre des programmes d'expérience de mobilité pour tous les étudiants.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Chaque étudiant a au moins une expérience de mobilité au cours de ses études.						
<b>3.1.5</b>	Le corps professoral de l'UPA est considéré comme un contributeur actif aux conférences scientifiques et / ou	2019	2020	2021	2022	2023	2024

	universitaires internationales pertinentes, liées aux domaines thématiques de l'UPA.						
	Chaque membre du corps professoral de l'UPA présente au moins un article par an lors d'une conférence scientifique ou universitaire internationale.						
<b>3.1.6</b>	Un format de conférence de l'UPA marquant et efficace est établi selon sa mission tous les deux ans.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Consultation pour la planification et le financement.						
	Lancement du format de conférence historique.						
	La deuxième conférence est tenue.						
<b>3.1.7</b>	Centre de recherche régional créé conjointement avec le pays hôte.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Etude de concept et de faisabilité réalisée.						
<b>3.2</b>	Les instituts de l'UPA établissent des partenariats avec les cadres dirigeants, les secteurs public et privé au sein de la communautés africaine, avec la diaspora et le reste du monde afin de promouvoir le transfert de connaissances, les échanges, la co-crédation et l'innovation.						
<b>3.2.1</b>	Le rectorat de l'UPA et chaque institut de l'UPA atteignent les objectifs de la stratégie de coopération et de la feuille de route avec les cadres dirigeants, les secteurs privé et public et les communautés.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réunions de consultation et ateliers organisés pour formuler la stratégie de coopération.						
	Stratégies de coopération de recherche de l'UPA formulées et approuvées.						
	Stratégies mises en œuvre, y compris la surveillance et les rapports annuels.						
<b>3.2.2</b>	Des relations de travail et des formats communs avec les départements et agences sectoriels aux niveaux de l'UA, régional et national sont établis au niveau du rectorat et des instituts.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Des processus et des formats de coopération avec les organes de l'UA et les organisations régionales sont mis en place.						
	Des programmes de stages dans les institutions de l'UA et des formats de séminaires relatifs aux politiques de l'UA.						
	Des formats d'événements communs réguliers sont développés.						
	Un bureau de liaison de l'UPA au siège de l'UA est opérationnel et doté en						

	personnel.						
<b>3.2.3</b>	Des institutions de projets de coopération des secteurs privé et public sont établies au niveau de l'institut et au niveau de l'UPA.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	5 MoU et 15 activités de partenariat par an et par institut sont mis en place.						
	5 projets de coopération stratégique au niveau de l'UPA avec des agences de l'UA, des organisations régionales ou internationales majeures sont lancés.						
<b>3.2.4</b>	20% des séminaires / conférences par année universitaire et par programme impliquent un co-enseignement et une formation dispensés par des cadres dirigeants et des praticiens des secteurs privé et public.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Identifiez les thèmes, les conférenciers, contactez les candidats et préparez les communications pour plus de visibilité.						
	Mise en oeuvre.						
<b>3.2.5</b>	Au moins deux conférences ou événements réunissant le personnel et les étudiants d'un institut et des partenaires des secteurs privé et public sont établis dans chaque institut.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Planifiez les formats de conférence ou d'événement dans le cadre de la stratégie de coopération.						
	Mettre en œuvre des formats, y compris les communiqués sur les événements.						
<b>3.2.6</b>	Le réseau des anciens élèves de l'UPA est renforcé, facilitant les contacts et les contacts avec les praticiens des secteurs public et privé, la diaspora et les universitaires en Afrique et dans le monde.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Une stratégie des anciens élèves de l'UPA est développée.						
	La stratégie des anciens élèves de l'UPA est mise en œuvre.						
<b>3.2.7</b>	Des programmes de formation courts de haute qualité, axés sur la pratique et destinés aux professionnels, sont mis en place et répondent aux besoins des cadres dirigeants, des secteurs public et privé dans les domaines prioritaires des instituts.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les marchés et les besoins en formation et diplômes professionnels sont cartographiés; des partenariats et des						

	mécanismes de financement sont développés.						
	Des programmes sont développés et un groupe de formateurs et de conférenciers est créé.						
	Le premier programme est mis en œuvre, suivi et évalué.						
<b>3.3</b>	L'UPA encourage l'intégration panafricaine et le panafricanisme au sein de l'organisation et dans ses activités de sensibilisation.						
<b>3.3.1</b>	L'UPA met en œuvre tous les programmes, événements et développement institutionnel basés sur les principes de l'intégration panafricaine et de la distribution régionale.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les principes transversaux de l'intégration panafricaine, du panafricanisme et de l'équité régionale sont énoncés et appliqués à tous les processus.						
<b>3.3.2</b>	Les programmes d'études et les formats d'événements reflètent le principe de l'échange et du transfert de connaissances intra-africaines.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les formats de diffusion et de mobilité sont prévus pour favoriser l'échange et le transfert de connaissances au sein de l'Afrique.						
<b>3.3.3</b>	Les cinq régions d'Afrique sont représentées par au moins 10% des étudiants de chaque programme d'études. Dans tous les instituts, des étudiants de tous les pays africains sont représentés.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Des mesures de communication visant à améliorer le processus de recrutement et à atteindre tous les États membres de l'UA ont été introduites à l'UPA et dans les instituts.						
	Les États membres à faible représentation sont davantage ciblés.						
	Les programmes d'apprentissage en ligne proposés par l'UPA et le Hub entrepreneurial de l'UPA atteignent des groupes cibles plus larges.						
<b>4.1</b>	Le conseil, le rectorat et les instituts de l'UPA ont le pouvoir de décision pour assurer la planification à long terme et la mise en œuvre efficace de la stratégie.						
<b>4.1.1</b>	Le Conseil approuve le statut et le règlement du personnel de l'UPA et les soumet au Conseil exécutif pour approbation.						
	Le statut et le statut du personnel de l'UPA sont approuvés par le Conseil de l'UPA.						
	Les statuts et règlements du personnel de						

	l'UPA sont présentés au Conseil exécutif pour approbation puis appliqués.						
<b>4.1.2</b>	Le Conseil approuve les exceptions aux règles et règlements financiers de l'UA, en tenant compte de la nature unique de l'UPA, et les soumet à l'examen et à l'approbation du Conseil exécutif.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les exceptions aux règles et règlements financiers de l'UA sont approuvées par le Conseil de l'UPA.						
	Les exceptions au règlement financier de l'UA sont soumises au Conseil exécutif pour approbation ; ils sont ensuite mis en œuvre.						
<b>4.1.3</b>	Le Conseil établit des procédures et des règlements pour une prise de décision rapide et responsable en ce qui concerne les achats.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les exceptions aux règles et règlements de l'UA en matière de passation des marchés pour l'UPA ou à ses propres règles et règlements en matière d'approvisionnement sont soumises à l'approbation du Conseil de l'UPA.						
	Les exceptions aux règles et règlements de l'UA en matière de passation des marchés sont soumises au Conseil exécutif pour approbation; ils sont ensuite mis en œuvre.						
<b>4.1.4</b>	Le Conseil élabore une proposition concernant le pouvoir délégué à l'UPA de conclure des accords de coopération avec des bailleurs de fonds pour la recherche et des projets, ainsi que des partenaires du monde académique et de la pratique.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les types d'accords, les aspects juridiques et les processus améliorés avec la participation du Conseil juridique sont évalués. Le Conseil de l'UPA approuve la proposition soumise à l'UA.						
	Proposition soumise au Conseil exécutif; mis en œuvre après approbation.						
<b>4.1.5</b>	Des systèmes et des processus de responsabilisation efficaces sont en place.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Préparation d'un modèle de responsabilité qui laisse un espace de décision pour la performance de l'UPA et assure la réduction des risques pour l'UA.						

	Conclure un accord avec l'UA.						
	Incorporer dans le statut et mettre en œuvre.						
<b>4.1.6</b>	Des mécanismes d'assurance qualité externes sont en place à l'UPA par le biais d'un système d'évaluations externes et de règles de protection de la qualité.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Un modèle d'assurance qualité externe qui laisse à l'UPA un espace de décision pour la performance et garantit la mise en œuvre d'une atténuation des risques pour l'UA.						
<b>4.1.7</b>	Un dialogue et un engagement avec les pays hôtes (deux fois par an) et des représentations des États membres (une fois par an) sont organisés.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Le Conseil de l'UPA fournit un communiqué officiel aux pays hôtes une fois par an.						
	Le Conseil de l'UPA fait des représentations officielles dans les pays hôtes une fois par an afin de donner suite aux questions à résoudre.						
	Les pays hôtes, le rectorat de l'UPA, son institut et l'université hôte se rencontrent une fois par an pour mettre en œuvre les mesures convenues.						
<b>4.1.8</b>	Le conseil, le rectorat et les instituts agissent en fonction de leurs responsabilités.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Après chaque réunion du Conseil, le Conseil fournit un communiqué officiel à l'UA.						
	Le Conseil fait des représentations officielles auprès de l'UA afin de donner suite aux questions à résoudre.						
	Le rectorat met en œuvre les mesures convenues.						
<b>4.1.9</b>	Le Conseil de l'UPA rend compte aux organes de l'UA des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du plan stratégique.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Le rectorat présente chaque année au Conseil de l'UPA un rapport d'avancement, mesurant la mise en œuvre du plan stratégique à l'aide des indicateurs convenus.						
	Le Conseil de l'UPA fait des						

	représentations annuelles auprès de l'UA afin de présenter des rapports d'avancement sur la mise en œuvre du plan stratégique.						
	Les rapports d'avancement fournissent une base pour le financement continu de l'UA.						
<b>5.1</b>	Les directions du rectorat et des instituts favorisent une culture de l'excellence et de la haute performance.						
<b>5.1.1</b>	Les plateformes décisionnelles participatives et inclusives au sein de l'université sont actives.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Configurer et activer les plates-formes décisionnelles.						
	Des règles et procédures décisionnelles participatives et inclusives sont établies						
<b>5.1.2</b>	La planification opérationnelle annuelle, y compris les mécanismes de suivi et d'évaluation, est mise en œuvre.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Un calendrier annuel de planification et de suivi est établi.						
	Un plan opérationnel avec des indicateurs de progrès est établi.						
	Les rapports de suivi trimestriels guident la prise de décision participative.						
<b>5.1.3</b>	Des mécanismes d'incitation et d'évaluation sont en place pour garantir la qualité et la continuité des performances du personnel.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Le mandat du personnel énonce les responsabilités, les résultats attendus et les indicateurs.						
	Des rapports d'étape annuels et une évaluation de la performance sont réalisés.						
<b>5.1.4</b>	Une politique d'inclusion sociale et de diversité - intégrant l'égalité des sexes et le handicap - est mise en œuvre par tous les instituts.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	La politique est élaborée.						
	La politique est validée.						
	La politique est approuvée par le Conseil.						
<b>5.1.5</b>	Des systèmes d'information sur la responsabilité des finances, des ressources humaines, des profils institutionnels et de l'assurance qualité interne sont en place et accessibles pour la prise de décision.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Le système de comptabilité d'exercice fournit des rapports trimestriels.						
	Un système d'information de gestion						

	fournit des rapports trimestriels sur les indicateurs économiques, les ressources humaines et l'assurance qualité.						
<b>5.1.6</b>	Les plateformes et le support informatique pour la gestion des connaissances et des données et le partage d'informations au sein du rectorat et des instituts sont utilisés.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Des termes de référence pour le système d'information cloud de l'UPA avec des politiques de gestion et de protection des données sont élaborés						
	La procédure d'appel d'offres et l'attribution sont terminées.						
	La plate-forme et les politiques sont opérationnalisées.						
<b>5.1.7</b>	Un processus et des procédures transparents, responsables et flexibles favorisent la qualité des services, des activités académiques et de l'administration.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les obstacles et les lacunes dans les procédures actuelles sont recensés.						
	Les procédures révisées sont établies.						
	Mise en oeuvre.						
<b>5.1.8</b>	L'UPA communique activement avec le public, les partenaires, les futurs et les anciens étudiants conformément à sa stratégie de communication et de relations publiques (relancement du site Web, lettre d'information, médias sociaux, etc.).	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	La stratégie de communication de l'UPA est révisée.						
	La stratégie de communication de l'UPA, y compris la relance du site Web et le développement de divers produits de communication, est mise en œuvre.						
<b>5.1.9</b>	Le bras de l'enseignement ouvert, à distance et en ligne fait de l'apprentissage en ligne un élément à part entière du développement académique des programmes de recherche, d'enseignement, d'apprentissage et de sensibilisation de l'UPA.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Des termes de référence pour la conception de la plateforme ouverte, à distance et en ligne et pour le modèle TIC sont élaborés.						

	Soumission ; attribution et validation ; déploiement.						
<b>6.1</b>	Un cadre de financement pluriannuel, reposant sur des sources de financement alignées et diversifiées sur le plan stratégique et sur des mécanismes de coopération internationale, est en place.						
<b>6.1.1.</b>	Un cadre de gestion des risques est en place, utilisé pour les rapports, la surveillance et l'atténuation des risques réguliers.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Un inventaire des risques et un équilibre entre l'affectation de crédits et la flexibilité sont établis.						
	Le fonds de réserve est mis au point.						
<b>6.1.2</b>	Les contributions des États membres de l'UA (budget de l'UA) couvrent le budget de base (salaires du personnel de base, fonctionnement de base, bourses des étudiants).	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Prévisions de coûts globales et plan de croissance développés.						
	Signature d'un accord sur les perspectives pluriannuelles, l'UA guidant les engagements budgétaires annuels de l'UA.						
	Un cadre de financement pluriannuel à part entière est élaboré avec l'UA.						
<b>6.1.3</b>	20% du budget de l'UPA provient des activités génératrices de revenus développées par chaque institut et son corps professoral.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Mettre en place une capacité de collecte de fonds dans chaque institut de l'UPA.						
	Utiliser une stratégie de collecte de fonds et rechercher des partenariats de coopération pour atteindre les objectifs.						
<b>6.1.4</b>	Le rectorat de l'UPA recueille des fonds et un soutien par le biais de partenariats stratégiques.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Mettre en place une capacité de collecte de fonds au rectorat de l'UPA et dans chaque institut de l'UPA.						
	Utiliser une stratégie de collecte de fonds et chercher des partenariats de coopération.						
<b>6.1.5</b>	Les accords avec le pays hôte et l'université hôte sont pleinement mis en œuvre.	2019	2020	2021	2022	2023	2024

	Examen conjoint de la mise en œuvre de l'accord réalisé.						
	Suggestions d'améliorations apportées.						
	Améliorations apportées.						
	Mise en oeuvre.						
<b>6.1.6</b>	Une stratégie de collecte de fonds au niveau des rectorats et des instituts est mise en œuvre.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les besoins de financement externe sont identifiés.						
	Les partenaires financiers sont identifiés.						
	Une stratégie de collecte de fonds est élaborée.						
	Des unités de collecte de fonds à l'UPA et dans chaque institut sont mises en place.						
<b>6.1.7</b>	La gestion financière au niveau des rectorats et des instituts est en mesure de gérer des fonds provenant de diverses sources, conformément aux exigences du GFGP en matière de rapports, en assurant une vue d'ensemble transparente des budgets, des recettes et des dépenses, ainsi que de l'utilisation économique des fonds.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Des systèmes de responsabilisation conformes à GFGP sont développés.						
	Renforcement de capacités.						
	Mise en oeuvre.						
<b>6.1.8</b>	Une nouvelle politique d'allocation et de frais de scolarité est introduite qui (a) lie les bourses au besoin réel des étudiants et inclut des indemnités (pour l'hébergement, les déplacements, y compris les excursions et les stages), et (b) introduit les frais de scolarité à couvrir par les bailleurs de fonds externes tels que les fondations, les PTG et le secteur privé).	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les besoins des étudiants dans chaque contexte sont examinés.						
	Les frais de scolarité et les politiques sont examinés, proposés et un nouveau système d'affectation de fonds est approuvé par le conseil de l'UPA.						
	L'UA et le financement externe sont obtenus.						

<b>7.1</b>	Une infrastructure pleinement opérationnelle est en place.						
<b>7.1.1</b>	Des instituts d'enseignement, des laboratoires de recherche et des bureaux à la fois novateurs et adaptés aux besoins, sont aménagés dans chaque institut.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Un inventaire des besoins est établi et les lacunes sont identifiées.						
	Un plan opérationnel pour combler les lacunes est élaboré.						
	Le financement et le cofinancement sont intégrés à la stratégie et aux plans de collecte de fonds.						
<b>7.2</b>	Des biens d'équipement spécialisés sont en place.						
<b>7.2.1</b>	Des laboratoires de recherche spécialisés et adaptés aux besoins sont établis dans chaque institut.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Un inventaire des besoins est établi et les lacunes sont identifiées.						
	Un plan opérationnel pour combler les lacunes est élaboré.						
	Le financement et le cofinancement sont intégrés à la stratégie et aux plans de collecte de fonds.						
<b>7.3</b>	Des bases de données scientifiques de pointe sont accessibles.						
<b>7.3.1</b>	Chaque institut a accès aux meilleures bases de données scientifiques dans leurs domaines respectifs.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Les bases de données auxquelles il faut accéder sont identifiées.						
	Un accord groupée avec les fournisseurs de l'UPA et / ou avec les universités hôtes et les universités partenaires est négocié.						
<b>7.4</b>	Les programmes de recherche, d'enseignement, d'apprentissage et de sensibilisation de l'UPA sont soutenus par une plate-forme intégrée ouverte, à distance et en ligne.						
<b>7.4.1</b>	Les plates-formes d'apprentissage ouvertes, à distance et en ligne ainsi que l'infrastructure technologique et pédagogique sont en place d'ici 2021.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Compiler les termes de référence pour les appels d'offres en vue de l'établissement de la plateforme informatique et de la conception du contenu.						
	Appel d'offres et sélection pour la création du modèle TIC.						
	Appel d'offres et sélection pour la conception du contenu TIC.						

## Annexes

---

### Annexe 1 – Structure du personnel de l'Université panafricaine

#### **Réflexions et hypothèses**

En formulant les recommandations relatives à une structure de personnel de base pour l'Université panafricaine, les experts en ressources humaines sont guidés par les réflexions et hypothèses suivantes :

- A. Les séances d'information et les travaux d'examen en cours confirment à quel point les problèmes de dotation en personnel ont une incidence sur l'UPA aux niveaux stratégique et opérationnel, mettent sa mission en péril. Ces problèmes incluent les retards dans la mise en place de l'équipe de direction supérieure de l'UPA au complet et les retards persistants dans l'identification et le recrutement du personnel académique et professionnel de base. Il existe une dépendance universelle à l'égard du personnel détaché et à court terme de l'UA et des universités hôtes, ainsi que du personnel enseignant vacataire (FIFO) d'autres régions d'Afrique et d'Europe. Le remède à ces problèmes est fondamentale pour la performance et la durabilité futures de l'UPA. Les problèmes vont bien au-delà du nombre total d'employés engagés à l'UPA et ont des conséquences directes sur la conception de la structure organisationnelle globale, les rôles au sein de la structure, les liens hiérarchiques et la répartition des responsabilités. Les consultants en ressources humaines ont également constaté un manque de clarté des rôles, des relations de travail peu claires, une dépendance et des lacunes dans la communication interne, en particulier entre les instituts et le rectorat, sur des questions fonctionnelles telles que l'administration et les finances des étudiants.
- B. Compte tenu des insuffisances prononcées et de la nature ponctuelle de l'organisation actuelle de l'UPA, qui a connu une évolution organique, les consultants en ressources humaines se sont inspirés des pratiques actuelles en matière de conception organisationnelle dans l'enseignement supérieur pour élaborer des recommandations relatives à la structure centrale des effectifs. Les consultants ont pris en compte les dispositions en matière de dotation en personnel et les conséquences financières des

changements radicaux. Toutefois, ces recommandations doivent être considérées comme une exigence de base minimale permettant à l'UPA d'avancer avec succès dans sa prochaine étape de développement.

- C. D'un point de vue stratégique, l'UPA s'efforce de consolider et d'améliorer considérablement la qualité et les performances de ses opérations principales, ainsi que de promouvoir un programme de recherche actif et une culture plutôt que de se lancer dans une expansion majeure des programmes académiques de cours ou une augmentation du nombre d'étudiants à ce stade. Afin de réaliser sa mission de devenir un centre d'excellence pour l'enseignement supérieur et la recherche appliquée, qui s'attaque aux problèmes fondamentaux et aux initiatives en Afrique, il est impératif que l'UPA se distingue en atteignant les normes les plus élevées, en bâtissant sa réputation et en assurant sa pérennité. Les recommandations concernant la structure de dotation en personnel sont centrées sur la mise en place des bases essentielles pour consolider et améliorer de manière significative les opérations primaires de l'UPA.
- D. L'UPA doit faire davantage pour établir une culture et une identité plus fortes, tout en maintenant des relations solides et mutuellement bénéfiques avec les universités hôtes. Ainsi, il est essentiel que l'UPA développe davantage ses systèmes et procédures administratifs, ses normes de qualité et, surtout, sa structure organisationnelle cohérente et permanente, le personnel pouvant être nommé de manière permanente après une période de probation. Les recommandations relatives à la structure de dotation en personnel visent donc à harmoniser le leadership fonctionnel au niveau du rectorat pour les deux activités académiques - apprentissage, enseignement et recherche - et pour les services professionnels et administratifs dotés de structures complémentaires dans les instituts. Le modèle proposé incorpore une relation hiérarchique matricielle selon laquelle certains membres du personnel des instituts, prenant en compte le directeur de leur institut respectif, ont une relation hiérarchique en ligne pointillée avec le chef du rectorat, qui peut fournir des conseils et une orientation pour la mise en œuvre de la politique, processus, procédures et l'établissement de rapports d'entreprise.
- E. Afin de répondre au besoin urgent de s'éloigner de la dépendance omniprésente de «l'enseignement en bloc» par du personnel académique vacataire, détaché par avion, détaché des universités d'accueil et d'autres universités, les consultants recommandent

un nombre restreint de temps, les postes universitaires doivent être employés directement par l'UPA dans chacun des instituts. Sous cette structure, chaque volet de programme académique a un coordonateur / responsable de programme académique <sup>10</sup> désigné qui supervise une approche centrée sur l'étudiant afin d'améliorer la qualité du programme. Il est prévu que chaque coordonateur / responsable de programme académique satisfasse au minimum absolu aux exigences de nomination au niveau de professeur agrégé, mais il est préférable que toutes les nominations soient pour les postes de professeurs titulaires. Ces postes sont désignés dans l'organigramme sous « professeurs » afin d'établir des coûts. Les titulaires occupent un poste à temps plein et devront avoir une expérience significative de l'enseignement et de la conception de cours, être compétents pour enseigner dans au moins deux domaines de cours de leur programme et mener des activités de recherche dans un domaine en rapport avec leur programme et le programme de recherche de l'institut. À l'heure actuelle, les coordonnateurs de programmes universitaires en place sont des universitaires détachés, mais ils consacrent presque tout leur temps à l'administration des programmes, en particulier au recrutement d'enseignants à temps partiel. En outre, il est recommandé d'attribuer des universitaires supplémentaires à plein temps à chaque institut. L'idéal serait que ces membres du personnel aient des compétences complémentaires en matière de recherche, mais qu'ils enseignent certains cours et supervisent des thèses de doctorat et de master. Une évaluation approfondie menée par les consultants a identifié un ratio étudiants / personnel de 21/1 pour l'UPA, qui correspond aux normes internationales en vigueur pour les universités de troisième cycle axées sur la recherche et la science.

- F. Ce ratio de 21 /1 correspond aux normes internationales des universités de troisième cycle axées sur la recherche et les sciences. L'évaluation a également relevé (i) la faible population étudiante comparée au nombre de programmes proposés par l'UPA, (ii) le nombre de doctorants et (iii) la répartition géographique des instituts font que l'UPA nécessite d'importantes ressources au cours de cette phase.

---

<sup>10</sup>Le terme "responsable de programme académique" est proposé comme meilleure alternative à "coordonateur de programme académique" car il reflète mieux les rôles et met davantage l'accent sur la responsabilité de fournir un leadership académique pour le programme en question et la recherche associée, plutôt que sur les tâches administratives et les aspects de coordination.

- G. Selon les ratios proposés, on estime qu'au cours de la première année de fonctionnement du plan (2020), environ 60% des cours seront dispensés par du personnel académique à temps plein, les 40% restants étant enseignés par l'université d'accueil ou d'autres membres du personnel académique vacataire. Ce ratio devrait passer à 80%: 20% d'ici 2024. (Le tableau 7 ci-dessous fournit des détails sur les calculs pour le personnel académique à temps plein et la croissance nécessaire pour réaliser ce qui précède, tout en tenant compte de l'augmentation du nombre d'étudiants.
- H. L'augmentation du nombre d'étudiants, les détails des programmes universitaires actuels et prévus, ainsi que les priorités et l'orientation de la recherche, constitueront les principaux moteurs de la structure de personnel recommandée pour l'UPA. Il est impératif de s'assurer que l'Université dispose des bonnes personnes, en effectif suffisant et au bon moment, de manière à stimuler la performance et la croissance de l'organisation. Par conséquent, l'exercice comporte d'importantes dimensions qualitatives <sup>11</sup> et quantitative <sup>12</sup>. Dans ce contexte, les évaluations des besoins en capacités, les descriptions de travail, les rapports hiérarchiques et les délégations de pouvoir doivent étayer les titres de poste et le nombre d'employés recommandés.

## **Structure de personnel recommandée**

Au vu de tous les facteurs mentionnés ci-dessus, et des commentaires dans les versions antérieures, les consultants recommandent une structure de personnel comprenant :

- A. Le personnel permanent composé de l'équipe de la haute direction (directeurs de rectorat et d'instituts), les cadres supérieurs du rectorat et des instituts dirigeant chacun des principaux domaines fonctionnels, ainsi que le personnel administratif et universitaire de base de chacun des instituts. Ces postes doivent être pourvus par nomination, à temps plein, soutenus par un financement de base récurrent.
- B. Un établissement universitaire de base qui assure le leadership dans la conception et la mise en œuvre des programmes appliquée au programme de recherche général.

---

<sup>11</sup> e.g. compétences et aptitudes de l'employé stipulés par la description de postes.

<sup>12</sup> i.e. nombres d'employés.

Encore une fois, les postes doivent être soutenus par un financement de base récurrent et il s'agit généralement de nominations à long terme ou permanentes.

C. Le personnel académique doit initier et diriger le développement de la recherche dans les domaines prioritaires identifiés. Celui-ci doit disposer d'un financement sûr pour une période d'environ cinq ans et d'un contrat renouvelable en fonction de la performance.

D. Une méthodologie pertinente pour déterminer les besoins d'enseignement à temps partiel, exprimée en équivalents temps plein (ETP) et étayée par un budget récurrent. Cela inclut également des mécanismes pour des ressources pédagogiques supplémentaires pour le personnel à temps partiel et vacataire, compte tenu du nombre croissant d'inscriptions. Le budget peut provenir des frais de scolarité.

E. On suppose que les postes réservés à la recherche ne font pas partie de la structure de base, car ils sont normalement financés par les revenus des subventions de recherche. Ces revenus incluraient également la réalisation de recherches commerciales et contractuelles pour le secteur privé, les pouvoirs publics et les organismes apparentés. Souvent, lorsque le personnel académique à temps plein réussit à obtenir des subventions pour la recherche et des contrats de recherche, les revenus sont utilisés pour permettre aux membres du personnel de se concentrer sur des projets de recherche pendant la durée de la ou des subventions, les fonds récurrents étant redirigés vers un remplaçant chargé d'enseigner. Dans ce modèle de charge de travail, les consultants recommandent que l'équilibre entre l'enseignement et la recherche dépende des compétences de l'individu et de ses performances en matière de recherche et soit comparé à ceux qui publient activement des revues de qualité et obtiennent des subventions en bénéficiant de moins de cours, et inversement. Pour les postes de recherche, la supervision d'un doctorat sera toujours une exigence. Il existe également de nombreux cas dans lesquels des groupes de recherche dans des institutions peuvent soutenir de grandes équipes de recherche, y compris des universitaires spécialisés dans la recherche, sur de longues périodes en raison du succès des subventions. Comme indiqué ci-dessus, il est impératif que le personnel académique de l'UPA cherche et réussisse à obtenir

de manière effective des fonds de recherche d'un éventail d'agences et d'organismes de financement nationaux et internationaux. Les postes de vice-recteur à la recherche, au développement et à la coopération (au sein du rectorat) et de directeur adjoint chargé de la recherche, du développement et de la coopération dans chacun des instituts, ainsi que celui de responsable principal des bourses de recherche (au sein du rectorat) ont été inclus dans la structure recommandée pour assurer le leadership et soutenir la collecte de fonds. Ce groupe doit disposer d'un fonds d'amorçage (environ 500 000 dollars américains par an) qui peut être utilisé pour dégager des fonds au sein de l'UPA afin de soutenir et de développer en amont des projets et des initiatives de recherche offrant de fortes probabilités d'attirer des fonds extérieurs.

F. Les consultants attribuent des notes théoriques de l'UA (personnel professionnel) et des niveaux académiques (à partir du barème de traitement académique proposé ci-dessus) à chacun des postes afin de faciliter l'établissement des coûts de mise en œuvre. Cependant, les consultants se sont, dans une certaine mesure, appuyés sur les niveaux existants et sur la compréhension naissante du système de classification de l'UA pour le personnel professionnel. En attribuant les niveaux académiques, les consultants suggèrent une répartition du personnel académique à travers les niveaux, en privilégiant les niveaux académiques supérieurs (tels que les professeurs associés et les professeurs) afin de renforcer la qualité du leadership académique à ce stade du développement de l'UPA.

G. Chacun des postes nécessite des descriptions de poste couvrant, au minimum, le contexte du poste, les liens hiérarchiques, l'objectif du poste, les responsabilités, les qualifications requises, les compétences et l'expérience. Bien qu'un nombre limité de postes actuels dispose d'une documentation liée à l'emploi - par exemple les TdR de l'UA pour la publication - ou de descriptions de poste en cours d'élaboration pour le PAUWES, il n'existe pas de format type. Compte tenu des délais et de la charge de travail qu'implique l'élaboration d'une documentation de travail de qualité, cette tâche doit être effectuée de manière autonome. Dans l'intervalle, les consultants ont fourni des descripteurs provisoires. (Ceux-ci, avec les classifications proposées et la priorité de

recrutement par catégorie, figurent en Annexe 7 du rapport complet des consultants.) Les catégories de priorité de recrutement sont les suivantes:

- Catégorie A: haute priorité - les postes sont généralement lié au leadership. Le recrutement doit commencer dans les six mois suivant la validation du plan stratégique afin de garantir la mise en place d'une équipe de direction pleinement opérationnelle qui participera au recrutement du personnel subalterne.
- Catégorie B: priorité moyenne - généralement des postes de niveau intermédiaire nécessitant à la fois une expertise professionnelle et une expérience pratique dans le poste désigné. Le recrutement doit commencer dans les 12 mois suivant la validation du plan stratégique.
- Catégorie C: Faible priorité - généralement, les postes qui ne sont pas forcément pleinement opérationnels dans un premier temps. Le recrutement doit commencer c dans les 18 à 24 mois suivant la validation du plan stratégique.

## **Structure de personnel de base pour l'Université panafricaine virtuelle et numérique (PAVEU)**

La décision d'intégrer l'Université panafricaine virtuelle et numérique au sein de l'UPA est prise pendant les travaux des consultants. Bien que les consultants aient pris part à des discussions préliminaires sur la forme que pourrait prendre la PAVEU à ses débuts, les objectifs et la structure à long terme restent relativement fluides. Néanmoins, les consultants proposent un établissement préliminaire au sein de la structure plus large de l'UPA, la PAVEU étant à un stade embryonnaire. Dans ce contexte, le commentaire suivant est fourni :

- A. À ce jour, des travaux ont été entrepris pour faire progresser l'initiative «Université virtuelle» au sein du département HRST de l'UA et, plus récemment, au sein du rectorat de l'UPA. Dans l'ensemble, ces travaux traitent sur les points suivants :
  - Un large éventail d'avantages potentiels à long terme de l'application de technologies pédagogiques de haute qualité et du développement de l'enseignement ouvert et à distance afin de relever les défis pédagogiques actuels en Afrique.

- L'élaboration des premières ébauches d'énoncés de vision et de mission, de valeurs organisationnelles et d'objectifs généraux de très haut niveau pour la PAVEU.
  - Une gamme de programmes, y compris leur lien avec les défis pédagogiques généraux en Afrique.
  - L'identification du très large éventail de problèmes techniques, logistiques et structurels à prendre en compte pour la réalisation de la vision.
  - L'affectation de certains postes restés vacants dans le budget de l'UPA.
  - L'élaboration des titres de poste préliminaires et l'élaboration de termes de référence pour ces postes.
- B. Étant donné le très large éventail d'objectifs potentiels identifiés lors de la conceptualisation initiale de la PAVEU, il apparaît clairement, de l'avis des consultants, qu'une quantité considérable de travail de planification doit être effectuée pour la rendre opérationnelle. Dans le même temps, la décision prise par le Sommet de l'UA en janvier 2018 de placer la PAVEU sous l'autorité de l'UPA et de la loger au sein du rectorat du Cameroun nécessite l'intégration dans la stratégie globale de l'UPA. D'après les consultants, l'élaboration et l'affinement progressifs de la stratégie ainsi que l'élaboration de plans de mise en œuvre détaillés, y compris les plans commerciaux, financiers et de projets associés, assortis d'objectifs à court, moyen et long terme pour la PAVEU, prennent du temps. De même, la mise en œuvre doit être logiquement échelonnée tout en tenant compte des interdépendances et en incorporant les échéanciers et les jalons nécessaires pour mesurer les progrès. Compte tenu de la portée de ces travaux, il n'est pas possible de tout parachever en raison du niveau de détail requis et du délai imparti pour l'exercice de planification stratégique de l'UPA. Une approche graduelle est donc recommandée, la planification en cours pour la PAVEU étant dirigée par le rectorat et la haute direction de l'UPA et supervisée par le comité de planification stratégique et le conseil de l'UPA. En tant que tel, la structure de la PAVEU devrait évoluer avec le temps à mesure que les éléments de planification des précurseurs sont mis en place. Une approche progressive est donc recommandée.
- Dans une telle approche progressive, il est recommandé que, dans l'immédiat (3 ans et plus), une équipe de gestion du projet PAVEU au sein du rectorat se

concentre sur la réalisation des trois objectifs en parallèle, tels que définis ci-dessous, afin de faire progresser l'initiative PAVEU :

- Fournir un accès plus large aux programmes actuels et futurs de l'UPA à travers le continent africain grâce à l'application de technologies pédagogiques avancées et de modes de prestation ouverts. Une telle approche permet d'obtenir des gains immédiats réalisables en termes d'exécution de programmes très médiatisés, d'amélioration significative de la qualité et de l'accès aux programmes de l'UPA, et présente des avantages pour les étudiants de l'UPA inscrits dans les modes traditionnels actuels, ainsi que les nouveaux étudiants via l'enseignement en ligne.
- Renforcer l'expertise et les capacités dans l'application des technologies éducatives et la prestation de programmes en ligne étendus et de grande qualité, conformes aux objectifs à long terme.
- Réaliser des analyses et une planification détaillées de la stratégie à long terme, y compris l'élaboration de plans de mise en œuvre détaillés couvrant les plans commerciaux, financiers et de projets associés. Cela inclut une analyse détaillée des problèmes, des capacités existantes sur le continent et la mise en place de partenariats potentiels.

En adoptant l'approche décrite ci-dessus pour le développement graduel de la PAVEU, une synergie renforcée et immédiate entre l'UPA (telle qu'elle est actuellement utilisée et annoncée dans le prochain plan stratégique) et les objectifs à court terme de la PAVEU est envisagée. Cet argument repose sur l'idée que l'UPA doit intégrer les environnements d'apprentissage enrichis par la technologie, indispensable à sa stratégie de mise en œuvre du curriculum dans tous les instituts. Cela permet non seulement, d'élargir l'accès aux programmes actuels et futurs de l'UPA à travers l'Afrique, mais facilite également le partenariat et la collaboration avec des établissements universitaires sur l'ensemble du continent et permettrait à l'UPA de devenir le chef de file de l'application des technologies pédagogiques à l'échelle internationale. Dans ce contexte, il est également avancé que ces objectifs initiaux sont pris en charge par le rectorat plutôt que par une institution dédiée aux programmes en ligne.

E. Une équipe de gestion du projet virtuel de l'UPA au sein du rectorat composée d'un cadre supérieur (niveau directeur) rendant compte au recteur devrait conduire l'initiative PAVEU. L'équipe de gestion de projet virtuel de l'UPA comprendra :

- Deux spécialistes expérimentés en technologie de l'éducation ou en conception pédagogique qui sont également situés dans le rectorat et relèvent du poste mentionné ci-dessus.
- Un analyste commercial expérimenté ou un spécialiste en planification stratégique pour coordonner et suivre le projet de la phase initiale et pour poursuivre les travaux sur les plans de mise en œuvre, y compris les plans commerciaux, financiers, techniques et de projet associés.
- Un responsable des relations commerciales (facultatif, ne figure pas dans l'organigramme).

Annexe 2 – Plan financier

**OVERVIEW PAU FINANCIAL PLAN - 6 YEARS**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>TOTAL RUNNING COSTS</b>	<b>23 720 940</b>	<b>24 863 461</b>	<b>28 747 478</b>	<b>31 912 980</b>	<b>34 354 210</b>	<b>35 090 380</b>
TOTAL INFRASTRUCTURE AND EQUIPMENT INVESTMENTS (NOT COVERED BY ANY INCOME, EXCEPT FOR PAUWES)	9 898 150	10 281 400	7 709 350	5 347 500	3 029 900	2 319 000
<b>TOTAL EXPENDITURES</b>	<b>33 619 090</b>	<b>35 144 861</b>	<b>36 456 828</b>	<b>37 260 480</b>	<b>37 384 110</b>	<b>37 409 380</b>
<b>TOTAL INCOME</b>	<b>30 745 319</b>	<b>28 295 885</b>	<b>29 027 929</b>	<b>30 690 076</b>	<b>32 015 079</b>	<b>35 190 833</b>
<b>TOTAL TO FUNDRAISE (SUPPLEMENTARY BUDGET FOR 2019)</b>	<b>2 873 771</b>	<b>6 848 976</b>	<b>7 428 899</b>	<b>6 570 405</b>	<b>5 369 030</b>	<b>2 218 547</b>

**PROPOSED INDICATORS**

% income International partners (pledged)	32%	18%	11%	6%	0%	0%
Running costs growth		5%	16%	11%	8%	2%
Total number of students	982	1 112	1 242	1 372	1 501	1 501
<i>Growth</i>		13%	12%	10%	9%	0%
Sub-Total Stipends and tickets	15 667 380	9 427 123	11 122 139	12 260 739	13 410 265	13 410 265
<i>% of Running costs</i>	66%	38%	39%	38%	39%	38%
Total Running Costs per student (Master and PhD)	24 156	22 359	23 146	23 260	22 888	23 378
Without stipends (actual cost = average tuition fee)	8 201	13 882	14 191	14 324	13 953	14 444

### *Expenditure in cash*

<b>OPERATING BUDGET</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>STAFF COSTS (INCLUDING MISSION COSTS)</b>						
Administrative staff full-time	239 068	5 174 771	6 598 137	7 638 356	7 638 356	7 638 356
Academic staff full-time	1 983 988	4 206 792	4 615 209	5 274 480	6 210 056	6 790 498
<b>SUB TOTAL STAFF COSTS</b>	<b>2 223 056</b>	<b>9 381 563</b>	<b>11 213 346</b>	<b>12 912 836</b>	<b>13 848 412</b>	<b>14 428 853</b>
<b>MEETINGS</b>						
Meetings, Events and PR	392 258	411 871	432 464	454 088	476 792	500 632
<b>SUB TOTAL MEETINGS</b>	<b>392 258</b>	<b>411 871</b>	<b>432 464</b>	<b>454 088</b>	<b>476 792</b>	<b>500 632</b>
<b>OVERHEADS</b>						
Utilities (rent, maintenance, insurance...)	54 400	57 120	59 976	62 975	66 124	69 430
Communications (telephone, postage...)	14 800	15 540	16 317	17 133	17 989	18 889
Stationery, supplies and others (bank charges...)	133 625	140 306	147 322	154 688	162 422	170 543
<b>SUB-TOTAL OVERHEADS</b>	<b>202 825</b>	<b>212 966</b>	<b>223 615</b>	<b>234 795</b>	<b>246 535</b>	<b>258 862</b>
<b>INFRASTRUCTURE</b>						
Building and improvement to premises	3 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
<b>SUB-TOTAL INFRASTRUCTURE</b>	<b>3 000</b>	<b>10 000</b>				
<b>EQUIPMENT</b>						
Office equipment	0	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Purchase of vehicles	0	0	0	0	0	0
<b>SUB-TOTAL EQUIPMENT</b>	<b>0</b>	<b>50 000</b>				
<b>SUB-TOTAL OPERATING BUDGET</b>	<b>2 821 139</b>	<b>10 066 400</b>	<b>11 929 425</b>	<b>13 661 719</b>	<b>14 631 740</b>	<b>15 248 347</b>

**PROGRAMS BUDGET**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>PAUSS (South Africa)</b>						
Admin staff cost (including top-up)	0	0	0	0	0	0
Academic staff cost (FIFO incl. tickets and accomodation)	0	150 000	300 000	270 000	229 500	229 500
Academic programs (selection of students, curriculum development and review, journals...)	0	25 266	50 532	75 799	101 065	101 065
Stipends and tickets for students	0	350 200	660 400	985 600	1 314 133	1 314 133
Research (grants for students and seed funds for permanent academic staff)	0	25 000	95 000	120 000	175 000	205 000
Events, PR and meetings	0	50 000	100 000	105 000	110 250	115 763
Overheads (utilities, maintenance, communications, supplies, bank charges...)	0	14 177	28 353	29 771	31 259	32 822
Infrastructure (buildings and improvements)	75 000	0	0	0	0	0
Equipment (office, vehicles, research facilities...)	75 000	0	0	0	0	0
<b>SUB-TOTAL PAUSS</b>	<b>150 000</b>	<b>614 643</b>	<b>1 234 286</b>	<b>1 586 169</b>	<b>1 961 207</b>	<b>1 998 283</b>

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>PAUWES (Algeria)</b>						
Admin staff cost (including top-up)	58 800	0	0	0	0	0
Academic staff cost (FIFO incl. tickets and accomodation)	300 563	399 319	339 421	288 508	245 232	245 232
Academic programs (selection of students, curriculum development and review, journals...)	0	111 803	126 963	142 122	156 650	156 650
Stipends and tickets for students	788 000	1 370 372	1 574 676	1 778 980	1 979 061	1 979 061
Research (grants for students and seed funds for permanent academic staff)	338 800	153 500	170 500	217 500	264 000	264 000
Events, PR and meetings	0	100 000	105 000	110 250	115 763	121 551
Overheads (utilities, maintenance, communications, supplies, bank charges...)	0	37 740	39 627	41 608	43 689	45 873
Infrastructure (buildings and improvements)	1 620 000	1 620 000	1 620 000	0	0	0
Equipment (office, vehicles, research facilities...)	0	1 690 000	1 690 000	1 690 000	0	0
<b>SUB-TOTAL PAUWES</b>	<b>3 106 163</b>	<b>5 482 733</b>	<b>5 666 186</b>	<b>4 268 968</b>	<b>2 804 394</b>	<b>2 812 367</b>

<b>PAULESI (Nigeria)</b>						
Admin staff cost (including top-up)	158 400	0	0	0	0	0
Academic staff cost (FICO incl. tickets and accomodation)	389 303	517 217	439 635	373 689	317 636	317 636
Academic programs (selection of students, curriculum development and review, journals...)	0	160 440	172 442	184 443	195 181	195 181
Stipends and tickets for students	4 577 836	2 192 675	2 968 097	3 172 104	3 375 444	3 375 444
Research (grants for students and seed funds for permanent academic staff)	413 000	269 000	282 500	326 000	367 500	367 500
Events, PR and meetings	0	100 000	105 000	110 250	115 763	121 551
Overheads (utilities, maintenance, communications, supplies, bank charges...)	0	48 882	51 327	53 893	56 588	59 417
Infrastructure (buildings and improvements)	695 000	555 000	417 000	417 000	278 000	417 000

Equipment (office, vehicles, research facilities...)	2 500 000	2 500 000	1 500 000	850 000	650 000	650 000
<b>SUB-TOTAL PAULESI</b>	<b>8 733 539</b>	<b>6 343 215</b>	<b>5 936 000</b>	<b>5 487 380</b>	<b>5 356 111</b>	<b>5 503 729</b>

<b>PAUSTI (Kenya)</b>						
Admin staff cost (including top-up)	163 080	0	0	0	0	0
Academic staff cost (FIFO incl. tickets and accomodation)	434 175	576 833	490 308	416 761	354 247	354 247
Academic programs (selection of students, curriculum development and review, journals...)	0	257 715	276 665	295 614	315 196	315 196
Stipends and tickets for students	6 046 668	3 508 800	3 767 032	4 025 264	4 291 052	4 291 052
Research (grants for students and seed funds for permanent academic staff)	554 000	375 000	396 000	462 000	513 500	513 500
Events, PR and meetings	0	100 000	105 000	110 250	115 763	121 551
Overheads (utilities, maintenance, communications, supplies, bank charges...)	0	54 517	57 243	60 105	63 110	66 265
Infrastructure (buildings and improvements)	1 010 000	953 000	907 000	864 000	823 000	784 000
Equipment (office, vehicles, research facilities...)	2 754 000	1 377 000	1 377 000	520 000	415 000	350 000
<b>SUB-TOTAL PAUSTI</b>	<b>10 961 923</b>	<b>7 202 864</b>	<b>7 376 247</b>	<b>6 753 995</b>	<b>6 890 867</b>	<b>6 795 811</b>

<b>PAUGHSS (Cameroun)</b>						
Admin staff cost (including top-up)	142 920	0	0	0	0	0
Academic staff cost (FIFO incl. tickets and accomodation)	352 013	467 674	397 523	337 894	287 210	287 210
Academic programs (selection of students, curriculum development and review, journals...)	0	147 176	157 914	168 652	180 022	180 022
Stipends and tickets for students	4 254 876	2 005 076	2 151 933	2 298 791	2 450 575	2 450 575
Research (grants for students and seed funds for permanent academic staff)	302 500	223 000	235 000	292 000	334 000	334 000
Events, PR and meetings	0	100 000	105 000	110 250	115 763	121 551
Overheads (utilities, maintenance, communications, supplies, bank charges...)	0	44 200	46 410	48 731	51 167	53 726
Infrastructure (buildings and improvements)	737 000	994 500	53 000	891 500	172 000	8 000
Equipment (office, vehicles, research facilities...)	199 150	401 900	25 350	10 000	401 900	10 000
<b>SUB-TOTAL PAUGHSS</b>	<b>5 988 459</b>	<b>4 383 525</b>	<b>3 172 130</b>	<b>4 157 817</b>	<b>3 992 636</b>	<b>3 445 083</b>

<b>PAU Rectorate</b>						
Admin staff cost (including top-up)	296 297	0	0	0	0	0
Academic staff cost (FIFO incl. tickets and accomodation)	0	0	0	0	0	0
Academic programs (selection of students, curriculum development and review, journals...)	0	0	0	0	0	0
Stipends and tickets for students	0	0	0	0	0	0
Research (competitive funds to best research projects accross PAU profs and/or students)	0	300 000	345 000	495 000	645 000	675 000
Events, PR and meetings	197 432	207 304	217 669	228 552	239 980	251 979
Overheads (utilities, maintenance, communications, supplies, bank charges...)	0	0	0	0	0	0
Infrastructure (buildings and improvements)	0	0	0	0	0	0
Equipment (office, vehicles, research facilities...)	0	0	0	0	0	0
<b>SUB-TOTAL PAU Rectorate</b>	<b>493 729</b>	<b>507 304</b>	<b>562 669</b>	<b>723 552</b>	<b>884 980</b>	<b>926 979</b>

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>PAVeU</b>						
Admin staff cost (including top-up)	798 644	0	0	0	0	0
Academic staff cost (FIFO incl. tickets and accomodation)	0	150 000	250 000	300 000	350 000	350 000
Academic programs (selection of students, curriculum development and review, journals...)	294 520	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Stipends and tickets for students	0	0	0	0	0	0
Research (grants for students and seed funds for permanent academic staff)	0	0	0	0	0	0
Events, PR and meetings	40 975	100 000	105 000	110 250	115 763	121 551
Overheads (utilities, maintenance, communications, supplies, bank charges...)	0	14 177	14 885	15 630	16 411	17 232
Infrastructure (buildings and improvements)	0	0	0	0	0	0
Equipment (office, vehicles, research facilities...)	230 000	130 000	60 000	45 000	230 000	40 000
<b>SUB-TOTAL PAVeU</b>	<b>1 364 139</b>	<b>544 177</b>	<b>579 885</b>	<b>620 880</b>	<b>862 174</b>	<b>678 782</b>
<b>SUB-TOTAL PROGRAMS BUDGET</b>	<b>30 797 951</b>	<b>25 078 461</b>	<b>24 527 403</b>	<b>23 598 761</b>	<b>22 752 370</b>	<b>22 161 034</b>
<b>TOTAL BUDGET IN CASH</b>	<b>33 619 090</b>	<b>35 144 861</b>	<b>36 456 828</b>	<b>37 260 480</b>	<b>37 384 110</b>	<b>37 409 380</b>

**Income in cash**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>OPERATING BUDGET</b>						
<b>MEMBER STATES FUNDS</b>	2 821 139	10 066 400	11 929 425	13 661 719	14 631 740	15 248 347
<b>SUB-TOTAL INCOME OPERATING BUDGET</b>	<b>2 821 139</b>	<b>10 066 400</b>	<b>11 929 425</b>	<b>13 661 719</b>	<b>14 631 740</b>	<b>15 248 347</b>
SUB-TOTAL OPERATING EXPENDITURES	2 821 139	10 066 400	11 929 425	13 661 719	14 631 740	15 248 347
<b>TO FUNDRAISE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PROGRAMS BUDGET</b>						
<b>PAUSS (South Africa)</b>						
<b>MEMBER STATES</b>	<b>0</b>	<b>436 920</b>	<b>1 007 095</b>	<b>1 394 089</b>	<b>1 827 237</b>	<b>1 987 345</b>
<b>INTERNATIONAL PARTNERS (PLEGGED ONLY)</b>						
XYZ						
<b>SUB-TOTAL INTERNATIONAL PARTNERS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>INCOME GENERATING ACTIVITIES</b>						
Short courses, training and consultancy	0	0	75 000	150 000	250 000	300 000
Tuition fees paid by students	0	0	0	0	0	0
Private sponsorship	0	0	75 000	150 000	300 000	400 000
Research projects	0	0	75 000	150 000	250 000	350 000
<b>SUB-TOTAL OTHER SOURCES OF FUNDING</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>225 000</b>	<b>450 000</b>	<b>800 000</b>	<b>1 050 000</b>
<b>TOTAL INCOME PAUSS</b>	<b>0</b>	<b>436 920</b>	<b>1 232 095</b>	<b>1 844 089</b>	<b>2 627 237</b>	<b>3 037 345</b>
SUB-TOTAL PAUSS EXPENDITURES	150 000	614 643	1 234 286	1 586 169	1 961 207	1 998 283
<b>TO FUNDRAISE PAUSS</b>	<b>150 000</b>	<b>177 723</b>	<b>2 191</b>	<b>-257 919</b>	<b>-666 030</b>	<b>-1 039 062</b>

<b>PAUWES (Algeria)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>MEMBER STATES</b>	<b>397 600</b>	<b>1 201 530</b>	<b>1 409 933</b>	<b>1 579 967</b>	<b>1 827 237</b>	<b>1 987 345</b>
<b>INTERNATIONAL PARTNERS (PLEGGED ONLY)</b>						
KfW (academic staff, stipends, tuition fees)	2 500 000	1 500 000				
KfW (Infrastructure)	1 620 000	1 620 000	1 620 000			
KfW (Equipment)		1 690 000	1 690 000	1 690 000		
GIZ Financing agreement	10 000					
<b>SUB-TOTAL INTERNATIONAL PARTNERS</b>	<b>4 130 000</b>	<b>4 810 000</b>	<b>3 310 000</b>	<b>1 690 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>INCOME GENERATING ACTIVITIES</b>						
Short courses, training and consultancy	0	75 000	150 000	250 000	300 000	400 000
Tuition fees paid by students	0	0	0	0	0	0
Private sponsorship	0	75 000	150 000	300 000	400 000	500 000
Research projects	50 000	75 000	150 000	250 000	350 000	450 000
<b>SUB-TOTAL OTHER SOURCES OF FUNDING</b>	<b>50 000</b>	<b>225 000</b>	<b>450 000</b>	<b>800 000</b>	<b>1 050 000</b>	<b>1 350 000</b>
<b>TOTAL INCOME PAUWES</b>	<b>4 577 600</b>	<b>6 236 530</b>	<b>5 169 933</b>	<b>4 069 967</b>	<b>2 877 237</b>	<b>3 337 345</b>
SUB-TOTAL PAUWES EXPENDITURES	3 106 163	5 482 733	5 666 186	4 268 968	2 804 394	2 812 367
<b>TO FUNDRAISE PAUWES</b>	<b>-1 471 438</b>	<b>-753 797</b>	<b>496 253</b>	<b>199 001</b>	<b>-72 843</b>	<b>-524 978</b>

**PAULESI (Nigeria)**

<b>MEMBER STATES</b>	<b>5 027 748</b>	<b>2 949 211</b>	<b>2 316 319</b>	<b>2 044 663</b>	<b>1 827 237</b>	<b>1 987 345</b>
<b>INTERNATIONAL PARTNERS (PLEGGED ONLY)</b>						
AfDB	2 500 000					
xxx	0					
<b>SUB-TOTAL INTERNATIONAL PARTNERS</b>	<b>2 500 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>INCOME GENERATING ACTIVITIES</b>						
Short courses, training and consultancy	0	75 000	150 000	250 000	300 000	400 000
Tuition fees paid by students	0	0	0	0	0	0
Private sponsorship	0	75 000	150 000	300 000	400 000	500 000

Research projects	0	75 000	150 000	250 000	350 000	450 000
<b>SUB-TOTAL OTHER SOURCES OF FUNDING</b>	<b>0</b>	<b>225 000</b>	<b>450 000</b>	<b>800 000</b>	<b>1 050 000</b>	<b>1 350 000</b>
<b>TOTAL INCOME PAULESI</b>	<b>7 527 748</b>	<b>3 174 211</b>	<b>2 766 319</b>	<b>2 844 663</b>	<b>2 877 237</b>	<b>3 337 345</b>
SUB-TOTAL PAULESI EXPENDITURES	8 733 539	6 343 215	5 936 000	5 487 380	5 356 111	5 503 729
<b>TO FUNDRAISE PAULESI</b>	<b>1 205 791</b>	<b>3 169 003</b>	<b>3 169 682</b>	<b>2 642 716</b>	<b>2 478 874</b>	<b>2 166 384</b>

**PAUSTI (Kenya)**

<b>MEMBER STATES</b>	<b>6 511 628</b>	<b>3 823 052</b>	<b>3 121 995</b>	<b>2 323 481</b>	<b>1 827 237</b>	<b>1 987 345</b>
<b>INTERNATIONAL PARTNERS (PLEGGED ONLY)</b>						
AfDB	2 754 000					
xxx	0					
<b>SUB-TOTAL INTERNATIONAL PARTNERS</b>	<b>2 754 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>INCOME GENERATING ACTIVITIES</b>						
Short courses, training and consultancy	0	75 000	150 000	250 000	300 000	400 000
Tuition fees paid by students	0	0	0	0	0	0
Private sponsorship	0	75 000	150 000	300 000	400 000	500 000
Research projects	0	75 000	150 000	250 000	350 000	450 000
<b>SUB-TOTAL OTHER SOURCES OF FUNDING</b>	<b>0</b>	<b>225 000</b>	<b>450 000</b>	<b>800 000</b>	<b>1 050 000</b>	<b>1 350 000</b>
<b>TOTAL INCOME PAUSTI</b>	<b>9 265 628</b>	<b>4 048 052</b>	<b>3 571 995</b>	<b>3 123 481</b>	<b>2 877 237</b>	<b>3 337 345</b>
SUB-TOTAL PAUSTI EXPENDITURES	10 961 923	7 202 864	7 376 247	6 753 995	6 890 867	6 795 811
<b>TO FUNDRAISE PAUSTI</b>	<b>1 696 295</b>	<b>3 154 813</b>	<b>3 804 252</b>	<b>3 630 513</b>	<b>4 013 630</b>	<b>3 458 466</b>

**PAUGHSS (Cameroun)**

<b>MEMBER STATES</b>	<b>4 605 336</b>	<b>2 512 291</b>	<b>2 215 609</b>	<b>1 951 724</b>	<b>1 827 237</b>	<b>1 987 345</b>
<b>INTERNATIONAL PARTNERS (PLEGGED ONLY)</b>						
xxx						
<b>SUB-TOTAL INTERNATIONAL PARTNERS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>INCOME GENERATING ACTIVITIES</b>						
Short courses, training and consultancy	0	75 000	150 000	250 000	300 000	400 000
Tuition fees paid by students	0	0	0	0	0	0

Private sponsorship	0	75 000	150 000	300 000	400 000	500 000
Research projects	0	75 000	150 000	250 000	350 000	450 000
<b>SUB-TOTAL OTHER SOURCES OF FUNDING</b>	<b>0</b>	<b>225 000</b>	<b>450 000</b>	<b>800 000</b>	<b>1 050 000</b>	<b>1 350 000</b>
<b>TOTAL INCOME PAUGHSS</b>	<b>4 605 336</b>	<b>2 737 291</b>	<b>2 665 609</b>	<b>2 751 724</b>	<b>2 877 237</b>	<b>3 337 345</b>
SUB-TOTAL PAUGHSS EXPENDITURES	5 988 459	4 383 525	3 172 130	4 157 817	3 992 636	3 445 083
<b>TO FUNDRAISE PAUGHSS</b>	<b>1 383 123</b>	<b>1 646 234</b>	<b>506 521</b>	<b>1 406 093</b>	<b>1 115 399</b>	<b>107 737</b>

#### PAU Rectorate

<b>MEMBER STATES</b>	<b>493 729</b>	<b>507 304</b>	<b>562 669</b>	<b>723 552</b>	<b>884 980</b>	<b>926 979</b>
<b>INTERNATIONAL PARTNERS (PLEGGED ONLY)</b>						
KfW (tuition fees and equipment)	320 000	320 000				
<b>SUB-TOTAL INTERNATIONAL PARTNERS</b>	<b>320 000</b>	<b>320 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>INCOME GENERATING ACTIVITIES</b>						
Short courses, training and consultancy	0	0	0	0	0	0
Private sponsorship	0	75 000	150 000	300 000	400 000	500 000
Research projects	0	75 000	150 000	250 000	350 000	450 000
<b>SUB-TOTAL OTHER SOURCES OF FUNDING</b>	<b>0</b>	<b>150 000</b>	<b>300 000</b>	<b>550 000</b>	<b>750 000</b>	<b>950 000</b>
<b>TOTAL INCOME RECTORATE</b>	<b>813 729</b>	<b>977 304</b>	<b>862 669</b>	<b>1 273 552</b>	<b>1 634 980</b>	<b>1 876 979</b>
SUB-TOTAL Rectorate EXPENDITURES	493 729	507 304	562 669	723 552	884 980	926 979
<b>TO FUNDRAISE RECTORATE</b>	<b>-320 000</b>	<b>-470 000</b>	<b>-300 000</b>	<b>-550 000</b>	<b>-750 000</b>	<b>-950 000</b>

#### PAVeU

<b>MEMBER STATES</b>	<b>1 134 139</b>	<b>544 177</b>	<b>579 885</b>	<b>620 880</b>	<b>862 174</b>	<b>678 782</b>
<b>INTERNATIONAL PARTNERS (PLEGGED ONLY)</b>						
xxx						
<b>SUB-TOTAL INTERNATIONAL PARTNERS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>INCOME GENERATING ACTIVITIES</b>						
Short courses, training and consultancy	0	0	100 000	200 000	300 000	400 000
Tuition fees paid by students	0	0	0	0	0	0
Private sponsorship	0	75 000	150 000	300 000	450 000	600 000

Research projects	0	0	0	0	0	0
<b>SUB-TOTAL OTHER SOURCES OF FUNDING</b>	<b>0</b>	<b>75 000</b>	<b>250 000</b>	<b>500 000</b>	<b>750 000</b>	<b>1 000 000</b>
<b>TOTAL INCOME PAVeU</b>	<b>1 134 139</b>	<b>619 177</b>	<b>829 885</b>	<b>1 120 880</b>	<b>1 612 174</b>	<b>1 678 782</b>
SUB-TOTAL PAVeU EXPENDITURES	1 364 139	544 177	579 885	620 880	862 174	678 782
<b>TO FUNDRAISE PAVeU</b>	<b>230 000</b>	<b>-75 000</b>	<b>-250 000</b>	<b>-500 000</b>	<b>-750 000</b>	<b>-1 000 000</b>

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>TOTAL INCOME IN CASH</b>	<b>30 745 319</b>	<b>28 295 885</b>	<b>29 027 929</b>	<b>30 690 076</b>	<b>32 015 079</b>	<b>35 190 833</b>
<b>TOTAL MEMBER STATES</b>	<b>20 991 319</b>	<b>22 040 885</b>	<b>23 142 929</b>	<b>24 300 076</b>	<b>25 515 079</b>	<b>26 790 833</b>
<i>% Income</i>	68%	78%	80%	79%	80%	76%
<i>% growth</i>		5%	5%	5%	5%	5%
<b>INTERNATIONAL PARTNERS (PLEGGED ONLY)</b>	<b>9 704 000</b>	<b>5 130 000</b>	<b>3 310 000</b>	<b>1 690 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>% Income</i>	32%	18%	11%	6%	0%	0%
<b>TOTAL INCOME GENERATING ACTIVITIES</b>	<b>50 000</b>	<b>1 125 000</b>	<b>2 575 000</b>	<b>4 700 000</b>	<b>6 500 000</b>	<b>8 400 000</b>
<i>% Income</i>	0%	4%	9%	15%	20%	24%
<b>TOTAL TO FUNDRAISE</b>	<b>2 873 771</b>	<b>6 848 976</b>	<b>7 428 899</b>	<b>6 570 405</b>	<b>5 369 030</b>	<b>2 218 547</b>
<i>% Income</i>	9%	19%	20%	18%	14%	6%