



# PLAN STRATEGIQUE QUINQUENAL 2020-2024

Université Catholique de Bukavu (UCB)

02 Bugabo, Avenue de la Mission, Kadutu;  
Bukavu, RD Congo

## Table de Contenus

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
1.1	CONTEXTE NATIONAL.....	4
1.2	L'UCB EN GENERAL.....	4
1.3	STATUT LEGAL.....	4
1.4	MISSION, VISION ET VALEURS VEHICULEES PAR L'UCB.....	5
<b>2</b>	<b>ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE .....</b>	<b>5</b>
2.1	INSTITUTION .....	5
2.2	ACTIVITES DANS LE CADRE DE LA MISSION DE L'UCB .....	5
2.2.1	ENSEIGNEMENT .....	5
2.2.2	RECHERCHE.....	6
2.2.3	SERVICE A LA COMMUNAUTE.....	6
2.2.4	COOPERATION .....	6
2.3	PATRIMOINE MATERIEL .....	7
2.3.1	PATRIMOINE FONCIER.....	7
2.3.2	INFRASTRUCTURES.....	7
2.3.3	BATIMENTS .....	7
2.3.4	INFRASTRUCTURE DE RESEAU INFORMATIQUE .....	10
2.3.5	LOGICIELS GESTACADEMIE ET GESTCOMPTA .....	11
2.4	GESTION DE L'UNIVERSITE .....	11
2.4.1	STRUCTURES DE GESTION .....	11
2.4.2	SERVICE TECHNIQUE ET GESTION DES BIENS.....	11
2.5	PLANS STRATEGIQUES PRECEDENTS ET LEUR EXECUTION.....	12
<b>3</b>	<b>OBJECTIFS POUR 2020-2024 .....</b>	<b>12</b>
3.0.	PROCESSUS DE REDACTION DE L'ACTUEL PLAN STRATEGIQUE .....	12
3.1	OBJECTIF STRATEGIQUE 1. METTRE EN PLACE UNE STRATEGIE POUR AUGMENTER LES RESSOURCES FINANCIERES	13
3.1.1	ATTIRER UN PLUS GRAND NOMBRE D'ETUDIANTS.....	13
3.1.2	RECHERCHER UNE PRISE EN CHARGE DES SALAIRES PAR LE GOUVERNEMENT .....	13
3.1.3	ACCROITRE D'AUTOFINANCEMENT PAR DES ACTIVITES GENERATRICES DE REVENUS.....	13
3.1.4	ATTIRER PLUS DE CONTRIBUTIONS ET DE DONATIONS INDIVIDUELLES .....	14
3.2	OBJECTIF STRATEGIQUE 2. DEVELOPPER UNE COOPERATION INTERNATIONALE ET DES RELATIONS EXTERIEURES PLUS DIVERSIFIEES, DE FAÇON A ATTIRER PLUS DE PARTENAIRES ET DE FONDS DE RECHERCHE .....	14
3.3	OBJECTIF STRATEGIQUE 3. RENFORCER LA POSITION ACADEMIQUE ET LA VISIBILITE DE L'UCB.....	15
3.3.1	AMELIORER LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT.....	16
3.3.2	AMELIORER LA QUALITE DE LA RECHERCHE .....	17
3.3.3	REVOIR LE SITE WEB .....	17
3.3.4	ESTIMATION DE LA POSITION DE L'UNIVERSITE .....	17
3.4	OBJECTIF STRATEGIQUE 4. ACCROITRE L'IMPACT SOCIETAL DE L'UCB VIA SES SERVICES A LA COMMUNAUTE .....	17
3.5	OBJECTIF STRATEGIQUE 5. AMELIORER LA GESTION DE L'UCB .....	18
3.5.1	AMELIORER LA GESTION DU PERSONNEL EN OBSERVANT LES PRINCIPES DE TRANSPARENCE, INCLUSIVITE ET EQUITE. 18	
3.5.2	AMELIORER LA GESTION DES ETUDIANTS.....	18
3.5.3	DEVELOPPER LES INFRASTRUCTURES ET AMELIORER LEUR GESTION .....	19

3.5.4 INSTAURER DES PROCEDURES DE **CONTROLES** ET D'EVALUATION SYSTEMATIQUES..... 20

**4 ANNEXE 1** ..... **21**

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte national

Ce présent plan quinquennal couvre une période qui débute peu de temps après l'entrée en fonction d'un nouveau Président de la République (Janvier 2019) et d'un nouveau gouvernement (Septembre 2019) au pays. Parmi les changements importants souhaités par les nouvelles autorités et structures politiques, il y a la volonté de combattre la corruption et d'améliorer la gouvernance. Cette volonté de changement rencontre le souhait de la population, dont les conditions de vie restent très pauvres malgré le potentiel économique immense du pays. Aux difficultés de maintenir la paix dans certaines parties du pays (inclue la Province du Sud-Kivu) se sont ajoutées des difficultés d'ordre sanitaires : l'apparition d'une épidémie d'Ébola dans la partie Nord-Est du pays, et la survenue de la pandémie de la COVID-19 depuis le début de 2020.

## 1.2 L'UCB en général

L'an 2019 a vu l'Université accomplir ses 30 ans d'existence. Malgré la modestie de ses moyens, l'UCB a continué à figurer parmi les meilleures institutions universitaires du pays. En 2019, Global Brands magazine, publication Britannique, lui a octroyé la palme de meilleure université du pays. Au cours de la même année UniRank l'a classée comme 2<sup>ème</sup> meilleure université de la RD Congo. Dans un autre classement (Webometrics) elle est huitième. Ces classements au niveau national ne doivent faire perdre de vue que sur le plan régional ou international, notre Université est derrière des centaines voire de milliers d'autres institutions. Ils peuvent servir d'indicateurs, mais ne doivent pas démotiver à continuer à rechercher l'amélioration, à rechercher l'excellence, quels que soient la rigueur et le travail que cela impose.

La réussite de l'Université continuera à dépendre de notre capacité à transmettre des valeurs à la jeunesse. Dans le présent plan quinquennal les étudiants doivent rester au centre de toutes les activités menées dans le cadre de la mission d'Université : l'enseignement, la recherche scientifique, et le service à la communauté.

## 1.3 Statut Légal

Le statut légal de l'UCB reste inchangé. L'Université est une association sans but lucratif, autonome, privée mais d'utilité publique, agréée par le Décret du Président de la République 06/106 du 12 Décembre 2006, et régie par des Statuts qui sont enregistrés sous l'Acte 2416, Volume 8, du 06 Novembre 2003 auprès du Service Notarial de la Ville de Bukavu.

Fondée en 1989, l'UCB a été érigée comme Institution de l'Église Catholique par l'Archevêque de Bukavu conformément aux canons 807-814 du Droit Canonique.

## 1.4 Mission, Vision et Valeurs véhiculées par l'UCB

La mission, la vision et les valeurs portées par l'Université sont restées inchangées.

La mission est celle de contribuer, grâce à des activités d'enseignement, de recherche et de service à la communauté, au développement ainsi qu'à la sauvegarde et à l'épanouissement de la dignité humaine et de l'héritage culturel.

Elle a pour vision d'être une institution d'excellence qui contribue à répondre de manière adéquate aux besoins de la région et aux aspirations de la population, ainsi qu'au développement du savoir et des valeurs universelles.

## 2 Analyse de la situation actuelle

### 2.1 Institution

L'UCB organise des enseignements au sein de 7 facultés : Agronomie, Architecture & Urbanisme, Droit, Économie & Gestion, Médecine, Sciences, Sciences Sociales. Chaque faculté contient deux ou plusieurs départements. Elle organise également trois écoles : une École de Langues, une École Régionale de Santé Publique, et une École Régionale de Paix et Réconciliation.

Plusieurs centres spécialisés de recherche fonctionnent au sein de l'Université : CEGEMI, CERDHO, CREGER, LEAD, etc.

### 2.2 Activités dans le cadre de la mission de l'UCB

#### 2.2.1 Enseignement

L'Enseignement comme instrument de transfert des connaissances et des compétences constitue la mission première d'une université dans un pays en développement, donc aussi de l'UCB.

Les enseignements sont dispensés sur 4 campus: Bugabo, Hôpital Provincial Général de Référence de Bukavu (HPGRB), Karhale, Kalambo. Bientôt un cinquième campus (désigné « Mgr Mulindwa ») sera fonctionnel.

L'Université délivre des diplômes de Graduat (« Bachelor ») et le Licence (« Master 1») dans toutes ses facultés. Des programmes de Master spécialisé (« Master 2 », Diplôme d'Études Spécialisées) sont organisés en Agronomie, Droit, Économie & Gestion en Médecine. Un programme de formation doctorale (« PhD ») est disponible en Droit et en Économie & Gestion.

Les enseignements sont dispensés par un corps académique constitué de 51 personnes à statut permanent, et environ 120 visiteurs ou vacataires.

### 2.2.2 Recherche

La Recherche, comme instrument d'acquisition de nouvelles connaissances est une mission capitale de l'UCB.

Les activités de recherche sont effectuées au sein des départements facultaires ou au sein des centres de recherches reconnus par l'Université (voir plus haut).

Sur le plan quantitatif et qualitatif, les activités de recherche et la production scientifique, mesurée en termes de nombre de publications, restent limitées par la faible disponibilité de fonds pour leur financement. Au cours de l'année académique 2018-2019, les fonds totalisaient 1.200.000 USD et contribuaient pour environ le tiers du budget total de l'UCB.

Seules 29 publications ont été rapportées pour l'année académique 2018-2019, mais il s'agit ici d'une sous-estimation, car des efforts de suivi des publications et de bibliométrie sont encore à faire au sein de l'UCB.

### 2.2.3 Service à la communauté

Les services à la communauté sont délivrés principalement via la prise en charge curative et préventive des problèmes de santé à l'HPGRB. L'UCB participe également à plusieurs types de formation de la population. Ces formations comprennent l'initiation à des techniques améliorées d'agriculture, le recyclage des fonctionnaires, etc.

### 2.2.4 Coopération

La promotion de la coopération est inscrite comme objectif recherché par l'UCB afin d'améliorer ses résultats et son impact sur la société, et afin de contribuer au savoir et aux valeurs universelles.

La coopération concerne les 3 missions fondamentales de l'Université, couvrant donc l'enseignement, la recherche et le service à la communauté.

Elle implique une interaction avec des partenaires locaux, nationaux, régionaux et internationaux. Ces partenaires sont du monde universitaire ou non-universitaire (e.g. organisations non gouvernementales).

## 2.3 Patrimoine matériel

### 2.3.1 Patrimoine foncier

L'UCB est propriétaire de 80 ha à Kalambo, de 70 ha de terrain agricole et d'élevage cédé par Mr Van de Walle à Kavumu (terrain désormais appelé « Ferme Van de Walle »), de 20 ha de terrain agricole donné par Maître Thomas Lwango (terrain désormais appelé « Ferme Lwango »), et de 60 ha de terrain agricole et d'élevage donné par Prof. V Mulago, co-fondateur et premier Recteur de l'Université à Mulume-Munene (terrain désormais appelé « Ferme Mulago »).

A Kalambo, environ 4 ha ont été mis par l'UCB à la disposition de l'Institut International d'Agriculture Tropicale (IITA) mais restent la propriété foncière de l'UCB. Le site près du Lycée Wima, appelé « Campus Mgr Mulindwa » couvre X ha, qui sont aussi une propriété de l'Université.

Les terrains sur lesquels se trouvent les bâtiments universitaires au campus de Karhale et à l'HPGRB ne sont pas enregistrés comme propriété foncière de l'UCB.

### 2.3.2 Infrastructures

Les infrastructures sont logées sur les différents campus de l'UCB. A la fin de la période du plan précédent, a commencé l'érection d'un nouveau campus, appelé « Campus Mgr Mulindwa », en ville près de Lycée Wima.

### 2.3.3 Bâtiments

#### 2.3.3.1 Bâtiments Administratifs

Le campus de Bugabo abrite l'administration centrale de l'UCB et un grand nombre de bâtiments sur ce campus servent à ce but : services de direction (Rectorat, Vice-Rectorat aux Affaires Académiques, Administration Générale et Financière), Bibliothèque Centrale, Services Informatiques, etc.

#### 2.3.3.2 Bâtiments Facultaires

Campus de Bugabo : auditorios généraux et de l'École de langue

Campus de Karhale : auditorios dans le bâtiment en étage, appartenant à l'État, du « Laboratoire Lurhuma » et deux auditorios à un seul niveau, érigés par l'UCB.

Campus de Kalambo : deux grands bâtiments facultaires

HPGR : auditorios du bâtiment Stanislas Haumont.

### 2.3.3.3 Résidences pour étudiants

L'UCB dispose de deux résidences estudiantines (« homes »), l'un au Campus de Kalambo, l'autre au Campus de Karhale, tous les deux pour étudiants garçons. Les filles sont logées près du Campus de Bugabo, au Centre Olame, qui n'appartient pas à l'Université.

#### 2.3.3.3.1 Home de Kalambo

Le home est un bâtiment de l'Université, construit en même temps que les premiers auditoriums sur le campus. Il a deux niveaux, et est constitué d'un salon commun, de vingt-sept chambres, bien séparées et bien isolées, et d'un bureau. Dans chaque chambre il y a 2 sets de lits superposés, donc de la place pour 4 étudiants. La capacité du home est de 108 étudiants. Dans les chambres il y a de la place pour une seule table de travail, entourée de 4 chaises. Chaque chambre est munie d'une douche. Il y a des toilettes communes vers le centre du bâtiment au rez-de-chaussée.

Il y a un fût d'eau, relié à une fourniture par pompe à partir des bâtiments de l'IITA. Le fût n'est pas relié à l'eau de pluie provenant du toit du home. L'eau est en principe fournie par l'IITA, mais le home se retrouve le plus souvent sans eau courante. Le home est entretenu par les femmes responsables de l'entretien de tout le campus de Kalambo, qui passent au home 2 fois par semaine pour le nettoyage des lieux communs (salon, couloir et toilettes). Elles apportent également de l'eau potable dans des jerrycans.

La fourniture d'électricité provenant du réseau public est rare et irrégulière (e.g. pendant 2 heures au cours d'une semaine). Des panneaux solaires garantissent la fourniture d'électricité pour la lecture. Il n'y a pas de fourniture d'Internet.

Les étudiants font eux-mêmes la cuisine, soit dans les chambres, soit aux balcons, soit à l'extérieur, soit dans une case construite à côté du home. Une toilette en pisé est aussi construite à l'extérieur du bâtiment et est utilisée quand il n'y a pas d'eau pour le flush des toilettes à l'intérieur du home.

Le bâtiment du home est bien construit, mais le home semble mal entretenu: les murs ne sont plus propres, et le pavé a perdu toute luisance. Il y a quelques vitres cassées mais non remplacées. De nombreuses poignées de porte sont mal fixées. L'environnement du home est agréable car dans une zone pleine de végétation.

A cause de l'éloignement du home par rapport au centre de la ville, et à cause de l'incertitude sur la sécurité, le home ne serait pas attrayant pour les étudiants. Il est très sous-occupé par rapport à sa capacité.

#### 2.3.3.3.2 Home de Karhale

Il a été construit dans les années 1960 pour servir d'animalerie au Laboratoire Médical et a été transformé pour servir au logement d'étudiants. Il a deux niveaux, et est constitué d'environ 33



chambres, séparées par des cloisons en triplex. Étant donné que chaque chambre abrite 2-3 étudiants, la capacité du home est de 85 étudiants. Ces étudiants soit dorment sur de petits lits séparés, soit partagent le même lit à 2-3. Ils ont signalé la présence de puces dans les lits. Le mobilier (lit et chaises) est la propriété des étudiants (i.e. l'UCB n'en a pas fourni). Les chambres sont tellement exiguës qu'il n'y a pas de place pour une table de travail. Il n'y a pas de salle commune (salon). Pour se réunir, les étudiants utilisent une sorte de pergola aménagée dans le jardin, devant le home, et qui sert également de cuisine.

Il y a quelques toilettes et quelques douches (moins de 6 dans chaque cas), dans un petit bâtiment séparé du bloc des chambres.

Le loyer par étudiant est de 60 USD par an, soit 6 USD par mois en comptant 10 mois académiques.

Il n'y a pas de fourniture d'eau ni d'électricité. Il n'y a pas de fourniture d'Internet. Les douches consistent en chambrettes avec un trou pour l'évacuation de l'eau amenée dans un seau.

Les toilettes et les douches sont entretenues par les étudiants eux-mêmes. Le bâtiment nécessite une rénovation importante (à défaut d'une destruction avec construction d'un autre à sa place). Les murs de derrière seraient envahis par l'eau qui descend de la colline, et qui aboutit dans un canal mal creusé derrière le bâtiment. A cet endroit il y a également des débris jetés par les étudiants. Le home a comme avantage la proximité par rapport aux auditoriums de Karhale et par rapport au Campus de Bugabo. Il n'y a aucune structure pour la pratique de sport.

#### *2.3.3.4 Guest house*

C'est un bâtiment de l'Université, construit récemment et mis en usage il y a environ 1 an. Il n'a pas de jardin, mais il y a un grand balcon à la face Nord-Est. Le Guest house occupe deux des trois niveaux du bâtiment (le ré-de chaussée est complètement séparé et ne fait pas partie du guest-house), et est constitué d'une grande salle servant de salon commun et également de salle à manger, d'une cuisine avec un local séparé de réserve, de 8 chambres, d'une grande salle pouvant servir de salle de réunion (actuellement utilisée pour le stockage de mobilier déclassé), d'une toilette extérieure, et de 2 autres locaux (non visités). Chacune des chambres possède une salle de toilette privée et une douche (mais sans cloisonnement par rapport à la toilette). Le mobilier consiste en un lit, une table de travail avec chaise, une armoire pour habit, et une petite table de chevet.

Le loyer est de 40 USD par jour, comprenant le petit déjeuner.

Il y aurait un problème de fourniture d'eau et d'électricité. Deux fûts utilisables pour le stockage de l'eau et la collecte de l'eau de pluie n'étaient pas encore installés.

Des panneaux solaires garantissent la fourniture d'électricité pour la lecture. Il y aurait une fourniture d'Internet (instable).

Le bâtiment est en très bon état, les pièces principales (salon-salle à manger, cuisine et chambres) bien entretenues. Mais on note la présence de poussière sur les meubles. Les moustiquaires ont bruni.

#### 2.3.4 Infrastructure de réseau informatique

##### 2.3.4.1 Réseau Internet

###### 2.3.4.1.1 Constat

Jusqu'à présent Internet n'est pas accessible sur tous les campus de l'Université. C'est une situation qui prévaut depuis des années et qui, malheureusement, est restée inchangée.

Plusieurs raisons sont invoquées pour justifier cette situation, notamment :

- des pannes, causées notamment par la foudre, sur plusieurs antennes du réseau. Mais des questions ont été soulevées car on n'explique pourquoi des antennes en différents points très éloignés subissent un même sort, ou pourquoi apparemment seules les antennes de l'UCB sont souvent endommagées par la foudre, alors que celles des autres institutions apparaîtraient non affectées.
- un manque d'engagement à assurer que la fourniture d'Internet soit absolument garantie. Une impression largement partagée est que le Service ICT ne prend pas une attitude proactive pour adresser les problèmes, et que les membres attendent qu'on exprime une demande pressante.
- un manque d'équipement ou de très longs délais à s'en procurer, ce qui ne permet pas de donner rapidement solution à la situation.

##### 2.3.4.2 Site Web

###### 2.3.4.2.1 Constat

L'ancienne présentation du site web de l'Université ([www.ucbukavu.ac.cd](http://www.ucbukavu.ac.cd)) laissait beaucoup à désirer et il était absolument nécessaire de le modifier. Le nouveau format du site est déjà en ligne, mais avec l'absence de plusieurs éléments dans son contenu.

###### 2.3.4.2.2 Difficultés dans certains choix

Dès le départ, il avait été décidé que la première version de notre site devrait se concentrer sur la version en langue Anglaise, plus consultée par l'extérieur. On pourra progressivement ajouter le contenu en Français, nécessaire surtout en ce qui concerne Intranet.

La gestion est assurée par une seule personne. En cas d'indisponibilité de celle-ci il y a des difficultés à assurer la continuité du service.

## 2.3.5 Logiciels Gestacadémie et Gestcompta

### 2.3.5.1 Responsabilités de gestion

Après la conception des logiciels Gestacadémie et Gestcompta, ceux-ci sont devenus la propriété de l'Université, qui en avait fait la commande et financé le développement. Ces 2 logiciels rendent un service important à la gestion des affaires académiques et des finances de l'Université. Ils sont aussi la preuve que des ressources capables de développer des instruments très utiles sont disponibles parmi nous.

Cependant, il se pose quelques problèmes concernant la gestion de ces logiciels:

- Il n'est pas clair qui est ou doit être responsable des codes d'accès à ces logiciels. En ce qui concerne Gestacadémie, en principe le Vice-Recteur aux Affaires Académiques doit être le premier responsable, mais il peut déléguer la gestion de certains aspects à des collaborateurs. En ce qui concerne Gestcompta, en principe l'Administrateur General doit être le premier responsable, et il peut déléguer la gestion de certains aspects à des collaborateurs. Or il est à noter que l'Administrateur, qui est en fonction depuis plus d'un an, n'a qu'un accès partiel au logiciel Gestcompta.
- Malgré les responsabilités premières indiquées dans les 2 points ci-dessus, tous les membres du Comité de Gestion doivent avoir accès de consultation via les 2 logiciels.
- Les logiciels ont été conçus il y a déjà quelques années et devraient subir des modifications, notamment pour inclure certaines fonctions additionnelles. Il faudrait trouver une solution pour aider un ou d'autres agents de l'UCB à maîtriser les détails du logiciel et à l'améliorer. Ceci assurera aussi qu'en cas d'indisponibilité (absence ou empêchement) du concepteur une autre personne est disponible.

## 2.4 Gestion de l'Université

### 2.4.1 Structures de Gestion

- Pouvoir organisateur : Archevêché de Bukavu
- Conseil d'Administration : organe de décision
- Conseil Académique et Scientifique
- Comité de Direction : Recteur, Vice-Recteur aux affaires académiques, Administrateur Général.
- Plusieurs services administratifs ;
- Facultés (7) gérées par Doyen et Encadreurs académiques. Écoles et Instituts. Centres de Recherche.

### 2.4.2 Service technique et Gestion des biens

- L'institution n'est pas dotée d'un service technique équipé et structuré en corps de métier.

- L'institution ne gère pas efficacement son patrimoine mobilier. L'institution doit disposer de l'inventaire de son patrimoine mobilier. L'institution doit disposer du plan d'amortissement de son patrimoine mobilier
- L'institution gère efficacement son patrimoine roulant. Il existe un inventaire du patrimoine roulant, qui reste très modeste. Les enregistrements d'activités relatives à ce patrimoine se font régulièrement. Il n'existe pas de plan d'amortissement de ce patrimoine roulant.
- L'institution dispose de l'inventaire du patrimoine immobilier. Il n'existe pas de plan d'amortissement de ce patrimoine immobilier.
- En ce qui concerne la gestion des locaux et espaces, tous les enseignants et chercheurs ne disposent pas d'un espace individuel adapté à la conception et à la réflexion. L'institution dispose d'un inventaire des locaux. Elle devrait disposer d'une procédure formalisée relative à la gestion et à l'attribution des locaux et des espaces individuels

## 2.5 Plans stratégiques précédents et leur exécution

Les plans stratégiques antérieurs couvrent des objectifs concernant les 3 missions principales de l'Université et ont été bien exécutés. Une auto-évaluation effectuée en 2019 dans le cadre de l'Assurance-Qualité (*Bugandwa, D: « Rapport d'auto-évaluation institutionnelle de l'Université Catholique de Bukavu suivant le référentiel qualité CAMES pour l'évaluation institutionnelle version révisée 2018 »*) montre cependant plusieurs points de faible performance de l'Université.

## 3 Objectifs pour 2020-2024

### 3.0. Processus de rédaction de l'actuel plan stratégique

Pour l'élaboration de ce nouveau plan stratégique, il a été tenu compte des informations utiles contenues dans le document d'auto-évaluation (*Bugandwa, D: « Rapport d'auto-évaluation institutionnelle de l'Université Catholique de Bukavu suivant le référentiel qualité CAMES pour l'évaluation institutionnelle version révisée 2018 »*) réalisé par la cellule d'Assurance-Qualité de l'UCB en 2019, un rapport qui devrait constituer un point de départ à l'implémentation d'une politique d'amélioration continue de la qualité dans tous les domaines de la vie de l'UCB.

Il a également été tenu compte du contenu du Plan d'action publié par le Recteur lors de sa candidature au poste. A la différence avec les plans antérieurs, ce nouveau plan stratégique, au lieu de seulement énoncer les objectifs poursuivis, essaie aussi de les faire concorder avec ceux repris dans le plan opérationnel (voir Annexe 1) envisagé pour les réaliser et pour évaluer, à l'aide d'indicateurs, le degré de réalisation.

### 3.1 Objectif Stratégique 1. Mettre en place une stratégie pour augmenter les ressources financières

#### 3.1.1 Attirer un plus grand nombre d'étudiants

L'Université ne recevant aucun subside de l'État, la source principale de revenu est constituée par les frais académiques payés par les étudiants. Au cours de la dernière année du plan précédent (2018-2019), le nombre d'étudiants inscrits s'élevait à 2835. Un des moyens pour accroître le revenu est donc d'attirer plus d'étudiants dans les différentes facultés, sans pour autant prendre le risque de perdre la qualité de formation.

Un effort doit être fait pour attirer les meilleurs étudiants du pays voire de la région, et pour accueillir un plus grand nombre d'étudiants étrangers.

Afin d'attirer plus d'étudiants, il faut :

- préserver la renommée de l'Université comme institution d'excellence,
- améliorer l'accueil des nouveaux étudiants,
- éviter de majorer les frais de minerval,
- alléger certains frais qui s'ajoutent au minerval (frais de transport).

#### 3.1.2 Rechercher une prise en charge des salaires par le gouvernement

La payement des salaires du personnel (environ 120 mille dollars américains par mois) constitue le plus grand poste de dépenses de l'Université. Malgré la caractère privé de l'institution, il est du devoir de l'État de participer aux coûts de formation scientifique, technique et professionnelle de la jeunesse. De ce fait, l'État devrait participer à la prise en charge salariale du personnel, comme c'est le cas pour l'enseignement secondaire. Sur ce plan des démarches pour une prise en charge des salaires par l'État ont déjà été initiées pendant l'exécution des plans stratégiques précédents, mais sans résultat. Ces démarches doivent être poursuivies.

#### 3.1.3 Accroître d'autofinancement par des activités génératrices de revenus

##### 3.1.3.1 Promouvoir l'exploitation agricole des terres de l'Université

L'un des atouts de l'UCB est la possession de plusieurs hectares de terres agricoles, restées largement inexploitées jusqu'à présent. Une exploitation industrielle de ces terres constituerait une source de revenus mais également un cadre de formation de nos étudiants d'Agronomie et un potentiel cadre d'emploi. Une telle exploitation implique des investissements, difficiles à réaliser à partir du budget de l'Université mais à mobiliser principalement auprès de bailleurs.

##### 3.1.3.2 Améliorer la fonction hôtelière du Guest House

Le Guest house est visiblement peu fréquenté, très probablement à cause de l'absence de fourniture continue d'eau, d'électricité et d'Internet. A présent, l'Université doit investir dans l'amélioration de ce Guest house : améliorer la fourniture en eau et électricité, et assurer une

bonne connexion Internet. Sa gestion devrait être semblable à celle d'un hôtel. Après amélioration de l'entretien et de la gestion, une campagne publicitaire peut favoriser la venue de clients, qui ne doivent pas être limités aux académiques. Un membre du personnel doit être affecté à cette gestion.

#### 3.1.4 Attirer plus de contributions et de donations individuelles

Dans le passé de nombreux individus ont contribué à l'Université. Citons :

- Les Fondateurs de l'Université : l'Archidiocèse de Bukavu et quelques personnalités
- Les donateurs de terres : Maître Thomas Lwango, Recteur V Mulago, famille Rukeratabaro, Mr Van de Walle.
- Plusieurs autres individus ayant apporté leur soutien matériel ou au plaidoyer en faveur de l'institution: Mr. Bisengimana, Mr. Alphonse Bugugu, Mr. Joseph Buhendwa bwa Mushaba, Me. Mamboleo, Mr. Mbagira, Mr. Edmond Mulemangabo, Mr. Jean-Pierre Muongo, etc.
- Des donateurs réguliers de bourses pour étudiants : AMU France, AUCAM, BEBBUC, BEC, Mr Joel Bombile, EtuKivu, Mr Kotecha, Fondation MAMORE, etc.

L'expression de la gratitude de l'UCB à l'égard de ces bienfaiteurs doit être manifeste, notamment via le site web de l'Université.

Il faudra rechercher les voies pour attirer d'autres personnes ou organisations à contribuer. Ceci se fera via :

- Une plus grande mobilisation des alumni.
- L'initiation de fonds nominaux pour supporter des projets précis ou des promotions d'études.

### 3.2 Objectif Stratégique 2. Développer une coopération internationale et des relations extérieures plus diversifiées, de façon à attirer plus de partenaires et de fonds de recherche

La deuxième source du revenu de l'Université est constituée par les budgets des projets de recherche, dont le financement provient essentiellement de la coopération internationale. Celle-ci a plusieurs formes.

C'est notamment grâce à l'intervention de nombreuses relations de coopération que l'Université a pu survivre à des moments difficiles, e.g. pendant les périodes de guerres dans la région, et se développer. Parmi les partenaires traditionnels de la coopération internationale avec l'UCB on peut citer (alphabétiquement):

- La Coopération Allemande, grâce à laquelle l'UCB a érigé un des 2 seuls grands bâtiments à Kalambo,
- La Coopération Belge, notamment avec les universités (voir ci-dessous) mais aussi avec le VLIR-UOS et l'ARES
- La Coopération Française, grâce à laquelle l'UCB a notamment obtenu l'auditoire-amphithéâtre Stanislas Haumont à l'Hôpital

- La Coopération Suisse, qui finance progressivement des projets de recherche.

Un place spéciale a été celle de la coopération avec les Universités Belges. L'UCLouvain a été un partenaire de l'UCB dès les débuts. L'UCB a aussi été l'une de deux institutions congolaises à bénéficier d'un programme de coopération institutionnelle avec les universités flamandes dans le cadre du VLIR-UOS étalé sur 12 ans et coordonné par la KULeuven. Dans une moindre mesure d'autres institutions comme l'ICHEC, la VUB, l'Université d'Anvers, et plus récemment l'Université de Liège, ont aussi coopéré l'UCB.

Il y a un besoin à établir des relations de collaboration (dans la recherche, dans l'échange de membres du personnel et l'échange d'étudiants) avec de nouveaux partenaires, notamment sur **tous les continents**. Il faudra s'assurer que l'UCB récolte des dividendes académiques et financières de ces diverses collaborations notamment en exigeant une co-tutelle pour les doctorats effectués en sandwich (et dont la tutelle a jusqu'à présent été uniquement réservé aux institutions du Nord).

L'amélioration de la coopération internationale doit aller de pair avec l'augmentation des fonds de recherche.

Une des stratégies pour augmenter le nombre de projets financés est de tenir le personnel au courant de toutes les opportunités de financement pour leur recherche. A cet effet une réorganisation des Services de Coopération Internationale doit avoir lieu, avec renforcement en personnel. Le Service de Coopération doit **publier régulièrement les offres de financement**. L'autre stratégie est d'**amener plus de membres du personnel à rédiger les demandes** de financement. En ce domaine, il apparaît que peu de membres ont l'expérience dans la conception et la rédaction de projets à soumettre pour financement, dans un contexte de plus en plus compétitif. Des séances de **formation à la rédaction de projets** doivent être organisées, de façon à stimuler les chercheurs de l'UCB à introduire des demandes, notamment de fonds importants tels que ceux proposés par EU, DFID, USA. Le Service de Coopération devra donc être pourvu de **personnel suffisant** et bien formé, de façon à accompagner les autres membres du personnel dans la rédaction des demandes de fonds.

Dans ce rôle le service de coopération collaborera avec un Service des Relations Extérieures afin de faciliter la constitution de partenariats entre l'UCB et des institutions extérieures, la participation de l'UCB aux réseaux de collaboration (RUFORUM, Africa UniNet, etc.), l'échange de personnel (enseignant, de recherche ou autre), l'échange d'étudiants.

### 3.3 Objectif Stratégique 3. Renforcer la position académique et la visibilité de l'UCB

L'amélioration de la position de l'Université passe par :

- L'amélioration de la qualité de l'enseignement.
- L'amélioration la qualité de la recherche
- L'amélioration de sa visibilité.

### 3.3.1 Améliorer la qualité de l'enseignement

Au cours des années couvertes par ce plan stratégique, l'objectif sera d'améliorer la qualité des enseignements déjà prodigués dans les facultés et écoles existantes, sans ouvrir de nouvelles facultés. Le contenu des programmes d'études devrait subir des renouvellements réguliers afin d'y ajouter/augmenter les volets internationaux, celui du développement durable et de l'entrepreneuriat.

#### 3.3.1.1 *Corps enseignant compétent et à jour.*

L'amélioration de l'enseignement passe par la mise à disposition d'un corps enseignant compétent et mis à jour des connaissances scientifiques.

Le corps enseignant n'étant encore constitué que d'une cinquantaine de professeurs ayant obtenu un PhD, l'un des objectifs sera de favoriser la formation doctorale. L'institution s'engage à d'accompagner le plus possible les assistants et chefs de travaux dans la recherche de programmes et l'obtention de subventions et bourses auprès de gouvernements, agences et fondations pour leur formation doctorale. Au sein de l'UCB, tous les programmes de formation au Troisième Cycle (Doctorat/PhD, Master, Diplôme d'Études Approfondies) devront être activés et renforcés.

#### 3.3.1.2 *Ouverture de départements stratégiques*

Au sein de l'UCB, tout en ne créant pas de nouvelles facultés, certains départements, susceptibles de renforcer les capacités d'analyse des données par les chercheurs, seront créés. C'est le cas d'un Département de Mathématique Appliquée et de Statistique, destiné non à attirer des étudiants de premier cycle mais à renforcer les capacités de recherche.

#### 3.3.1.3 *Connaissance de l'Anglais*

Étant donné l'importance de l'Anglais comme langue de documentation et d'échange scientifiques, le rôle de l'École de Langues de l'UCB (avec possibilité d'organiser le TOEFL) sera renforcé, et une connaissance pratique de cette langue sera exigée pour l'admission au corps scientifique et académique. On doit également envisager d'enseigner certains cours en Anglais, notamment dans les troisièmes cycles, pour faciliter la participation d'enseignants qui ne pratiquent pas le Français.

#### 3.3.1.4 *Promotion de l'auto-apprentissage par les étudiants*

L'amélioration de l'auto-apprentissage par les étudiants sera favorisée par l'acquisition et la mise en place de **serveurs où sera logé du matériel didactique** et qui seront accessibles via Intranet. Des **cours en ligne** (via Internet) devront être envisagés notamment pour des programmes potentiellement ouverts à des apprenants extérieurs dont la présence continue à Bukavu n'est pas nécessaire.



### 3.3.2 Améliorer la qualité de la recherche

Une absence de politique de recherche a été identifiée comme une des faiblesses de l'UCB. La recherche à l'UCB ne doit pas être réservée aux seuls centres créés dans ce but, mais doit être également une des responsabilités des départements facultaires et de chaque membre du corps académique et scientifique. L'Université et l'Etat Congolais n'ayant pas respectivement les moyens ou un cadre de financement de la recherche, chaque membre du corps académique et scientifique doit rechercher des financements extérieurs. Comme indiqué plus haut, il faut essayer de **mobiliser des financements des projets dans le cadre d'une coopération régionale ou internationale**.

L'augmentation de la productivité scientifique sera évaluée par une **bibliométrie** plus systématique et plus exhaustive, rapportée et mise à jour régulièrement via le site web de l'Université. Cette productivité au niveau individuel est un des critères majeurs de la promotion dans les différents grades académiques.

La **création de centres/stations de recherche** viables et réellement actifs sera encouragée.

### 3.3.3 Revoir le site web

Pour améliorer la visibilité de l'Université, le **site web** de l'Université est en révision. La gestion du site web est placée sous la responsabilité directe du Service des Relations Extérieures & Communication. Mais il s'agit d'une facilité où la contribution de plusieurs autres services est requise, notamment du Service ICT (pour les aspects techniques), du Service de Coopération Internationale (pour le contenu), du Service de Logistique et Approvisionnement, des enseignants, etc.

Pour la conception et la réalisation du site web, il a été convenu de:

- Recourir à un partenaire extérieur, avec longue expérience dans la conception de sites, à condition que des membres de notre personnel s'approprient ensuite le site. Contact a été pris avec un expert webmaster à Kampala, et l'expert a séjourné et travaillé partiellement ici à Bukavu. Il a délivré un bon travail, à un prix très avantageux.
- Loger le site chez un nouvel hébergeur, quoique plus cher, mais apparemment garantissant une plus grande sécurité à l'égard de piratages (pour éviter le désagrément de voir notre site piraté comme dans le passé).

### 3.3.4 Estimation de la position de l'Université

Une façon d'estimer la position de l'UCB consistera à examiner dans quelle mesure elle attire **plus d'étudiants** et de suivre son **classement** à l'échelle nationale et internationale.

## 3.4 Objectif Stratégique 4. Accroître l'impact sociétal de l'UCB via ses services à la communauté

Le service à la communauté de l'UCB concerne principalement :

- la promotion de l'Agriculture. L'UCB continuera à impliquer enseignants, chercheurs et étudiants dans des activités de formation des populations, notamment sur des méthodes d'agriculture améliorée.
- le rôle moteur dans la promotion de la Santé. Dans ce domaine l'UCB continuera à œuvrer à une amélioration de l'offre des soins et la formation d'agents de santé (médecins spécialistes), et à l'éducation de la population, notamment sur la promotion de la position de la mère (femme) et sur des pratiques de nutrition, afin de réduire le taux de malnutrition dans notre population.
- plusieurs activités de formation de parties prenantes aux activités ciblées par la recherche, e.g. la formation d'acteurs dans le domaine d'extraction des mines.
- la sensibilisation et la mobilisation de la population au sujet de la préservation de l'environnement (e.g. gestion des espaces verts et activités de reboisement, utilisation de matériel biodégradable, recyclage de matériel non dégradé, etc.) et de la biodiversité.
- la formation et le recyclage des fonctionnaires.

### 3.5 Objectif Stratégique 5. Améliorer la gestion de l'UCB

#### 3.5.1 Améliorer la gestion du personnel en observant les principes de transparence, inclusivité et équité.

- Être **transparent**, en expliquant le plus possible pourquoi certaines décisions sont prises, et en faisant participer les collaborateurs aux décisions
- Être **inclusif**. L'Université est ouverte à tout le monde, sur le plan des études comme sur celui de l'emploi. Il est et sera dans la politique de l'Université d'éviter toute discrimination, sur quelque base que ce soit. Communiquer avec la base, soit directement soit indirectement via le syndicat. S'entourer de potentiels conseillers constituant un Conseil Rectoral. Une **plus grande participation des membres du personnel administratif, technique et ouvrier (PATO)** dans les avis et décisions doit être recherchée, notamment en incluant des membres dans des organes, tels le Conseil Académique et Scientifique, où ils ne participent pas encore.
- Observer l'**équité**, en traitant tout membre, étudiant ou personnel, autorité ou ouvrier, sur la base des mêmes principes et des mêmes règles de respect.

#### 3.5.2 Améliorer la gestion des Étudiants.

- Envisager des activités de formation à l'entrepreneuriat et à la recherche d'emploi.
- Répondre aux besoins de la jeunesse (offrir un cadre de sports, d'expression artistique, de formation aux problèmes de la vie, etc.)
- Mettre à leur disposition un service de soins médicaux (dispensaire pour étudiants)

### 3.5.3 Développer les Infrastructures et améliorer leur gestion

Les infrastructures de l'Université restent insuffisantes au regard de la population estudiantine actuelle et de la croissance envisagée.

#### 3.5.3.1 Bâtiments

En ce qui concerne les **bâtiments** l'UCB, pour répondre à ses besoins, fait recours à une location d'auditoires et de structures de logement pour étudiantes (notamment au Centre Olame à Bugabo). Il faut donc entrevoir l'aménagement de plus de bâtiments d'auditoires et de résidences pour l'hébergement des étudiants. Il faut d'une part ériger de nouvelles structures et d'autre part améliorer la capacité et le confort de celles déjà existantes.

- Pour le moment le processus pour achever les constructions d'auditoires déjà commencées au Campus Mgr Mulindwa est en cours.
- Nous devons rechercher des fonds nécessaires pour l'érection de nouveaux bâtiments d'enseignement, d'administration ou d'hébergement (homes pour étudiants, habitations des membres du personnel, etc.) sur le campus de Kalambo. L'idéal serait de trouver des investisseurs qui peuvent accepter d'exploiter des structures comme un stade de football, des supermarchés, éventuellement des salles de conférence, et en contrepartie construire des bâtiments non générateurs de revenus comme les auditoires.
- On peut se permettre de financer la construction d'un nouveau bâtiment du Rectorat sur fonds propres.
- Nous devons engager des fonds de l'Université ou rechercher de fonds extérieurs pour la restauration des bâtiments existants mais en mauvais état, notamment les résidences pour étudiants (« homes ») à Kalambo et à Karhale.

La rénovation du home de Karhale est à considérer comme une urgence. Si d'après le devis, le coût ne dépasse pas 50000 USD, on peut y injecter d'une part tout le revenu des résidences estudiantines, et d'autre part environ 25000 USD des fonds de l'UCB, à récupérer sur quelques années en rehaussant les frais de loyer après rénovation.

#### 3.5.3.2 Autres infrastructures

Les infrastructures concernent également **l'équipement de travail, d'enseignement et de recherche**. Il y a peu d'ordinateurs et plusieurs d'entre eux sont vétustes. Il y a peu d'imprimantes de bonne qualité, peu de projecteurs ou d'équipement audio dans les auditoires. De tels équipements devraient être acquis sur fonds propres de fonctionnement de l'Université ainsi que sur les fonds des projets de recherche. Une politique de **pourcentage obligé de frais administratifs (« overhead »)** doit être instituée et renforcée. L'Université doit s'abstenir de compter sur l'achat d'équipements de seconde main dont l'obsolescence rapide pose problème. A la longue, l'UCB devrait disposer de nombreux **ordinateurs** connectés sur Internet, rendu accessible gratuitement sur tous les campus.

Parmi les solutions proposées pour **améliorer la fourniture Internet** on envisagera :

- l'affectation de l'un des membres du staff de ICT de façon permanente au campus de Kalambo, pour s'assurer que les problèmes qui s'y posent trouvent directement un répondant
- l'engagement éventuel d'un membre de staff ICT additionnel, pour épauler les membres actuels: il se chargerait spécifiquement de Karhale et du Guest House, et fournirait un soutien à la gestion de Bugabo et Kalambo, surtout (mais pas exclusivement) lorsque les préposés actuels sont en mission ou absents.

#### 3.5.4 Instaurer des **procédures de contrôle et d'évaluation** systématiques

- Revisiter régulièrement le fonctionnement de l'Université et la gouvernance en promouvant des activités d'**assurance-qualité** et en organisant des **audits financiers** et administratifs réguliers.

## 4 Annexe 1

## PLAN OPERATIONNEL DE L'UNIVERSITE CATHOLIQUE DE BUKAVU (2019-2023)

OBJECTIF	MOYENS POUR ATTEINDRE OBJECTIFS	ACTIVITES PRINCIPALES	INDICATEURS	RESPONSABLE POUR REALISATION	TRAJET	
					VALEUR DE BASE 2019	VALEUR CIBLE 2023
Accroître les ressources matérielles et financières de l'UCB	Bien gérer les ressources actuelles	Équilibrer le <b>budget annuel</b>	Budget total de l'UCB (USD)	AG	3554149	7108298
	Prise en charge du personnel par l'État	Contacts avec <b>décideurs politiques</b>	salaires (USD) payés par l'État	RECTEUR HONORAIRE	0	1440000
		Préparation de <b>convention</b>	# texte + lettres rédigés	RECTEUR HONORAIRE	0	10
	Redynamisation/Création d'entités de production	<b>Rentabiliser le Guest house</b>	gain USD par an	AG	15000	90000
		<b>Restructurer l'exploitation des plantations/ferme</b>	gain USD par an	AG	11720	117200
			# ouvriers rattachés	AG	8	24
		Entreprise de <b>construction</b>	# Cabinets d'études	FACULTE ARCH & URB	0	1
			# Contrats de construction	FACULTE ARCH & URB	0	3
			gain USD par an	FACULTE ARCH & URB	0	50000
		<b>Boutique universitaire</b>	gain USD par an	AG	0	20000
<b>Imprimerie</b>	gain USD par an	PCA	0	1		
Développer une coopération plus efficace	Renforcer la Coopération dans les projets de recherche	Personnel <b>suffisant et formé</b>	# Masters ou plus responsables	GRH	1	3
			# Gestionnaire financière des projets	SERV COOP	0	2
		<b>Saisir le maximum d'opportunités</b>	# projets soumis	SERV COOP	+0	+50
			# projets acceptés et financés	SERV COOP	+0	+30
		Identifier les <b>recherches à faible investissement</b> , et constituer des <b>partenariats</b>	USD provenant de divers projets	SERV COOP	1077043	4308172
	Renforcer les relations extérieures (nationales, régionales, internationales)	Participation aux <b>réseaux</b>	# Réseaux + MOUs	SERV REL EXT	10	35
		<b>Échange</b> d'enseignants/étudiants	# Universités hors RDC envoyant des professeurs visiteurs	VRA	9	15
			# Étudiants visiteurs/an	SERV REL EXT	6	12
Renforcer la <b>position académique</b> et la <b>visibilité</b> de l'UCB	Renforcer l'enseignement	Améliorer qualité et nombre <b>d'enseignants</b>	PhD en % personnel académique	VRA	42,1%	60%
			# Masters	VRA	+0	+20

		# Professeurs visiteurs	VRA	120	150
	Augmenter le nombre de structures d'enseignement	# Facultés	VRA	7	8
		# Départements	VRA	19	25
		# Programmes d'enseignement offerts	VRA	29	35
		# Ouvrages offerts par bibliothèque	BIBLIO	18115	36000
		# Centres de MOOCS/MOODLES	VRA	0	3
		Augmenter le nombre d'enseignants permanents	# enseignant dans divers grades	GRH	121 (PO 6, PA 28, P 17, CT 44, Ass 26)
	Formation de nombreux PhDs	# de personnes en formation PhDs	GRH	28	40
		# de personnes en formation Master	VRA	4	20
	Évaluation des enseignements (Assurance Qualité)	# rapports	AQ	0	5
	Renforcer l'École de Langues et la maîtrise de l'Anglais	# certificats TOEFL délivrés/an	ECOLE LANGUES	?	?
	Auto-apprentissage via Intranet	# serveurs	ICT	0	4
		# GB de contenu	ICT	0	1000
	Étendre le Troisième Cycle	# Programmes	ICT	5	8
		# Étudiants inscrits (toutes facultés)	VRA	75 (MD 25, ERSP 25, DEA?)	105
Améliorer la qualité de la recherche	Augmenter la productivité en matière de recherche	# Publications/an	TOUTES FACULTES	25	100
	Augmenter les centres/stations de recherche	# Centres	TOUTES FACULTES	6	10
Améliorer la visibilité	Site web de l'Université	# Nouveaux sites	ICT	0	1
		Site web principal	ICT	0	1
		# Autres sites web	Facultés, Centres et partenaires	2	5
		# Visiteurs du site (depuis mars 2020)	ICT	?	?
	Fréquentation estudiantine	# Étudiants (total)	TOUS	2815	3753
		# Étudiants étrangers	RELATIONS EXTERIEURES	19	100
		# Nationalités étrangères (Étudiants)	RELATIONS EXTERIEURES	5	10
	Améliorer le classement	rang RD Congo	RELATIONS EXTERIEURES	5	1
rang Afrique		RELATIONS EXTERIEURES	>200	<200	

			rang mondial	RELATIONS EXTERIEURES	> 100000	< 80000
Accroître l'impact sociétal de l'UCB via ses services à la communauté	Rôle moteur dans la promotion de l'Agriculture	Éducation des villageois(es)	# Activités d'extension	PROJETS ET CENTRES DE RECHERCHE	0	+12
	Rôle moteur dans la promotion de la Santé	Renforcer l'HPGRB et ses extensions	# Lits	HPGRB	350	400
			# Médecins spécialistes	HPGRB	36	49
			# Patients par an	HPGRB	+0%	+150%
Améliorer la gestion de l'UCB et promouvoir un esprit communautaire	Gestion du personnel	Communication avec base & Conseil Rectoral	# Conférences/réunions rectorales (AcadSci, PATO, étudiants, parents)	RECTEUR	0	12
			# membres de PATO	GRH	89	120
		Équité et culture d'excellence	% PATO avec CDI	GRH	66%	75%
			# Staff recruté	GRH	+0	+50
			# AS promus	GRH	+0	+50
			# PATO promus	GRH	+0	+50
		Constructions de logements pour personnel (à Kalambo) & soutien pour crédits	# logements (maisons) érigés à Kalambo	SERV SOCIAL & ESTUD	0	10
	Gestion des Étudiants.	Formation à l'entreprenariat & accompagnement à la recherche d'emploi	# Étudiants formés	SERV SOCIAL & ESTUD	0	200
			# Étudiants engagés via UCB	SERV SOCIAL & ESTUD	0	50
			# Initiatives entrepreneuriales par étudiants	SERV SOCIAL & ESTUD	0	12
		Répondre aux besoins de la jeunesse	# Formations extra académiques dispensées	SERV SOCIAL & ESTUD	0	12
			Dispensaire pour étudiants	SERV SOCIAL & ESTUD	0	1
			Terrains de sports	SERV SOCIAL & ESTUD	0	2
			# Bus pour transport gratuit	SERV SOCIAL & ESTUD	0	6
	Infrastructures	Aménagement du campus de Kalambo	# Bâtiments érigés Kalambo	RECTEUR	2	4
			Surface construite	AG	+0%	+100%
		Résidences pour étudiants	# Chambres pour étudiants Karhale	AG	33	33
			# Chambres confortables Karhale	AG	0	33
			# Étudiants logés à Karhale	AG	100	100
			# Chambres pour étudiants Home Kalambo	AG	26	26
# Étudiants logés à Kalambo			AG	25	150	
Home de Karhale: # locaux réhabilités			AG	0	33	
Home de Kalambo: # locaux réhabilités	AG	0	27			

		# homes additionnel	AG	0	1
<b>Bâtiments facultaires</b>	Bâtiment Mulago à Kalambo: # locaux réhabilités (WC, etc.)	AG	0	10	
	Bâtiment Rukeratabaro à Kalambo: # locaux réhabilités (WC, etc.)	AG	0	10	
	Espace commun à Kalambo: # places réhabilitées (cour, route, parking)	AG	0	3	
	Campus Bugabo: # locaux réhabilités (WC, magasin, etc.)	AG	0	3	
	Campus Karhale: # locaux réhabilités (WC, etc.)	AG	0	2	
	Auditoires Campus Mgr. A. Mulindwa	AG	0	8	
	Campus Hôpital Générale: # locaux réhabilités (WC, auditoire S Haumont)	AG	0	1	
	<b>Autres bâtiments</b>	Campus Bugabo: Bâtiment rectoral	AG	0	1
Guest House: réhabilitation		AG	0	1	
# autres construits		AG	0	1	
<b>Charroi automobile</b>	# Bus et jeeps	AG	6	12	
	# Bus et jeeps	ICT	4	8	
<b>Internet &amp; Intranet</b>	vitesse du réseau	ICT	5/5 Mbs	+300%	
	# étudiants avec accès	ICT	0	3000	
	# serveurs Intranet	ICT	0	4	