



## *Le Recteur*

# Communication à l'intention des membres du personnel de l'Université Catholique de Bukavu

15 Juin 2023

Kanigula MUBAGWA, Recteur (sortant).

## Remerciements

En cette fin de notre mandat au service de l'Université Catholique de Bukavu (UCB) comme Recteur, nous voudrions exprimer notre profonde gratitude à l'égard de tous: membres du personnel (actifs et retraités), étudiants et parents, partenaires académiques nationaux et internationaux. Merci pour la confiance placée en nous. Merci spécialement à tous ceux qui ont partagé avec nous l'enthousiasme d'œuvrer pour que l'UCB, malgré les difficultés, continue à rechercher l'excellence, au service de la communauté, "super lacus ac montes splendens".

## Bilan de développement de l'UCB : derniers 4 ans

(basé sur le texte soumis à la réunion du Conseil d'Administration de l'UCB de Mai 2023)

### Introduction

Le présent rapport présente les progrès réalisés au cours du mandat, soit un bilan étalé sur un peu moins de quatre ans (Septembre 2019-Juin 2023). La présentation reprend la structure du **plan stratégique 2020-2024** de l'Université (<https://ucbukavu.ac.cd/wp-content/uploads/2021/06/PLAN-STRATEGIQUE-KMubagwa.pdf>; voir également Table 1).

Les résultats sont présentés sous forme de tableaux. Les « **résultats généraux** » résument ce qui a été réalisé globalement. Les « **résultats détaillés** » présentent les objectifs fixés au départ (colonne 1), les moyens et les activités envisagés pour les atteindre (colonnes 2-3), les indicateurs pour évaluer la performance (colonne 4). Les 7 dernières colonnes présentent le trajet (ambitieux!) qui était envisagé (colonnes 5-6), ensuite une estimation de ce qui a été réalisé chaque année civile (colonnes 7-10), et enfin un « **score** » d'auto-évaluation (positif ou négatif selon qu'on a atteint ou non, respectivement, la valeur cible; colonne 11). Il faut noter que les résultats de l'an 2023 ne sont que partiels.

On constatera que des **résultats positifs** ont été obtenus malgré la courte durée du mandat et malgré les fermetures dues au confinement pendant la période de la pandémie de Covid-19. Malheureusement il y a beaucoup de résultats qui n'ont pas été au rendez-vous, et qui constituent donc des **échecs**. Il faut aussi souligner que même pour les résultats positifs, ils ne peuvent aucunement être attribués à l'œuvre d'un seul individu, mais qu'ils ont été obtenus grâce au **concours de plusieurs, parfois de tous**.

Les résultats de cette évaluation illustrent le fait que les défis auxquels l'UCB est confrontée restent nombreux. Ces défis ont fait l'objet d'un texte publié comme « **Communication** à l'intention des membres du personnel de l'Université Catholique de Bukavu » le 03 Novembre 2022. Le contenu a également fait l'objet du **rapport au Conseil d'Administration** de Novembre 2022 et de la rubrique « **Mot du Recteur** » du **site web** de l'Université (<https://ucbukavu.ac.cd/word-from-the-rector/#more>).

---

Table 1. Objectifs du [plan stratégique 2020-2024 de l'Université Catholique de Bukavu](#)

Objectif Stratégique 1 : Mettre en place une stratégie pour augmenter les **ressources financières**

- Attirer un plus grand nombre d'étudiants
- Rechercher une prise en charge des salaires par le gouvernement
- Accroître l'autofinancement par des activités génératrices de revenus
- Attirer plus de contributions et de donations individuelles

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

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

- Améliorer la qualité de l'enseignement
- Améliorer la qualité de la recherche
- Revoir le site web
- Améliorer le classement de l'Université

Objectif Stratégique 4 : Accroître l'**impact sociétal** de l'UCB via ses services à la communauté

- Contribuer à l'amélioration de l'agriculture
- Développer une expertise technique dans l'analyse des produits miniers

Objectif Stratégique 5 : Améliorer la **gestion** de l'UCB

- Améliorer la gestion du personnel en observant les principes de transparence, d'inclusivité et d'équité
- Améliorer la gestion des étudiants
  - Logement
  - Transport
  - Accès à Internet
  - Formation à l'entrepreneuriat
  - Spin-offs comme voie pour créer de l'emploi
- Développer les infrastructures et améliorer leur gestion
- Instaurer des procédures de contrôle et d'évaluation systématiques

## Résultats Généraux

<b>Objectif 1 : Accroître les ressources matérielles et financières de l'UCB</b>		
<b>1</b>	Accroissement des ressources propres	<b>Effectifs d'étudiants</b> en croissance maintenue: 2850 (2019); 3150 (2020); 3509 (2021); 3800 (2022); 4100 (2023) Unités de production: Réhabilitation et gestion améliorée du <b>Guest House</b> Unités de production: Production (encore fabile) de farine de maïs, avec label UCB Utilisation personnelle minimale des frais de mission ( <b>2 voyages payés par l'UCB pour K.Mubagwa sur 31 ans!</b> )
<b>2</b>	Accroissement des ressources externes	<b>Revenus des projets de recherche en croissance</b> malgré cessation des contributions de la CUI VLIR-UOS Etablissement de <b>frais administratifs (10%)</b> pour les projets
<b>3</b>	Prise en charge de l'UCB par l'Etat	Convention Eglise-Etat, Arrêté Ministériel, Mise en œuvre <b>effective</b> (2022)
<b>Objectif 2 : Développer une coopération plus efficace</b>		
<b>1</b>	Services	<b>Restructuration</b> des Relations Extérieures & Coopération ( <b>de 1 personne à 4 unités; 2 services séparés</b> ) Ambassadeurs de l'UCB nommés pour servir d'intermédiaires (universités Flamandes, industrie)
<b>2</b>	Accords	Plusieurs <b>nouveaux accords avec d'autres universités et des réseaux de coopération</b> Reprise de la <b>régularité au sein de réseaux tels que AUF, FIUC, RUFORUM, etc.</b>
<b>3</b>	Bourses	<b>Plusieurs bourses</b> obtenues: Africa-Uninet (2), AUCAM UCLouvain, Global Minds (KULeuven; 3), IHECS, RUFORUM (GTA), etc.
<b>4</b>	Fonds de recherche	Publication régulière (mensuelle) d' <b>opportunités de financement</b> Organisation de séances de <b>formation à la rédaction des demandes</b> de fonds de recherche <b>Accroissement des fonds</b> de recherche: environ 2 M en 2022

<b>Objectif 3 : Renforcer la position académique et la visibilité de l'UCB</b>		
<b>1</b>	Enseignement	Mise en place de l' <b>enseignement en ligne</b> (2020) Mobilisation d'enseignants visiteurs pour la Faculté d'Architecture Création d'une <b>nouvelle faculté</b> (Faculté Polytechnique) Ouverture <b>effective d'Ecoles Doctorales</b> (Ecole Doctorale Droit-Economie, Ecole interuniversitaire Agroécologie et Sciences du Climat) Lancement de la <b>Bibliothèque numérique</b> (via le Projet PRICNAC)
<b>2</b>	Recherche	<b>Accroissement remarquable du nombre de publications</b> ou Bibliométrie extensive (seulement 29 publications rapportées en 2019, > 110 en 2021 et en 2022). Contribution <b>KMubagwa: 7</b> Mise en place d'une politique de la recherche
<b>3</b>	Visibilité	<b>Site web renouvelé</b> (en Anglais) Classement de l'UCB toujours <b>parmi les 2-5 meilleures universités en RDC</b> Classement en RDC: <b>2ème en Webometrics</b> <b>Doctorats honoris causa</b> (4 + 1 + 0) Publication régulière (mensuelle) de la <b>situation sécuritaire et sanitaire</b> <b>&gt;85 tweets</b> @KaniMubagwa sur l'UCB
<b>Objectif 5 : Améliorer la gestion de l'UCB et promouvoir un esprit communautaire</b>		
<b>1</b>	Gouvernance Générale	Rédaction et publication d'un <b>plan stratégique 2020-2024</b> Révision du <b>Statut du personnel</b> Mise en place d'un système d' <b>audits financiers réguliers</b> (comptes 2020, 2021, 2022) Renforcement de la Cellule d'Assurance-Qualité Mise en place d'une <b>Cellule d'Egalité des Genres</b> Mise en place de plusieurs <b>commissions</b> (dont: Commission d'Evaluation pour Engagements et Promotions)
<b>2</b>	Gestion Infrastructures et patrimoine	Dénomination des bâtiments/terrains en reconnaissance de <b>Lwango, Mulago, Rukeratabaro, Van de Walle</b> Construction du <b>bâtiment administratif</b> sur fonds propres <b>Recherche de bailleurs</b> pour construction de Kalambo Acquisition de nouveaux véhicules (dont 1 du Rectorat, <b>jamais utilisés pour fins personnelles</b> ) Clarification de l'Accord UCB-IITA

<b>3</b>	Gestion du Personnel	
3.1.	Enseignants	Durcissement des conditions pour la promotion académique Promotion de <b>5 Professeurs ordinaires</b> Engagement par voie régulière de <b>14 assistants 2021, 15 assistants 2022, 2 Profs (1 Ordinaire + 1 Associé) en 2022</b>
3.2.	PATO	Engagement >4 membres en 2021, 2 assistants 2022 <b>Participation augmentée à la gestion de l'Université</b>
3.3.	Social	<b>Augmentation 5% salaires 2021, 5% salaires 2022</b> Uniformisation des primes 2021 (introduction de meilleures <b>primes pour Doyens</b> ) Fixation d'un <b>jour (02 Nov.) pour la commémoration des décédés</b> Fixation d'un <b>jour (21 Nov.) pour la réception des retraités</b>
<b>4</b>	Gestion Etudiants	Facilitation ( <b>Gratuité</b> ) <b>du transport d'étudiants vers Kalambo</b> Suppression des frais indus du cours d'Anglais <b>Réhabilitation du Home</b> de Kalambo <b>Participation augmentée à la gestion de l'Université</b> Acquisition de <b>matériel du dispensaire pour étudiants</b> et préparation du bâtiment à Kalambo Soutien personnel aux activités scientifiques des <b>clubs d'étudiants</b> (MediAmphi, Physiologie & Signalisation), dont certains à notoriété internationale
<b>Objectif 4 : Accroître l'impact sociétal de l'UCB via ses services à la communauté</b>		
<b>1</b>	Santé	Alertes et éducation pour la <b>prévention de Covid-19</b>
<b>2</b>	Radio universitaire	En phase finale (inauguration retardée par événements)

## Résultats Détaillés

### SELON LE PLAN OPERATIONNEL DE L'UNIVERSITE CATHOLIQUE DE BUKAVU (27 Août 2019-24 Juin 2023)

OBJECTIF	MOYENS POUR ATTEINDRE OBJECTIFS	ACTIVITES PRINCIPALES	INDICATEURS	TRAJET		PROGRES				Score (auto-évaluation)
				VALEUR DE BASE 2019	VALEUR CIBLE 2023	VALEUR AN 1 (2020)	VALEUR AN 2 (2021)	VALEUR AN 3 (2022)	VALEUR AN 4 (2023; 5 mois)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
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)	3554149	7108298	3554149	4307536	3770225	Non fixé	-
	Prise en charge du personnel par l'État	Contacts avec <b>décideurs politiques</b>	salaires (USD) payés par l'État par an	0	1440000	0	0	>1500000	181054	+
		Préparation de <b>convention</b>	# texte + lettres rédigés	0	10	1	4	5	-	+
	Redynamisation/Création d'entités de production	Rentabiliser le <b>guest house</b>	gain USD par an	15000	90000	30000	42000	31.554,21	(9000)	-
		Restructurer l'exploitation des <b>plantations/ferme</b>	gain USD par an	11720	117200	11720	18000	2.851,98	-	-
			# ouvriers rattachés	8	24	8	15	15	15	-
		Entreprise de <b>construction</b>	# Cabinets d'études	0	1	0	0	0		
			# Contrats de construction	0	3	0	1*	0		
			gain USD par an	0	50000	0	0	0		
	<b>Boutique universitaire</b>	gain USD par an	0	20000	0	0	0			
<b>Imprimerie</b>	gain USD par an	0	1	0	0	0				

Développer une coopération plus efficace	Renforcer la Coopération dans les projets de recherche	Personnel <b>suffisant et formé</b>	# Masters ou plus responsables	1	3	2	4	4	4	+
			# Gestionnaire financière des projets	0	2	1	1	1	1	+/-
		Saisir le <b>maximum d'opportunités</b>	# projets soumis (cumulatif)	+0	+50	+15	+26	+58	-	++
			# projets acceptés et financés (cumulatif)	+0	+30	+3	+10	+33	+44	++
		Identifier les <b>recherches à faible investissement</b> , et constituer des <b>partenariats</b>	USD provenant de divers projets	325661 (+350000 VLIR)	1300000 (4X plus)	1220000	950 000	2017342	1600000	++
	Renforcer les relations extérieures (nationales, régionales, internationales)	Participation aux <b>réseaux</b>	# Réseaux + MOUs (cumulatif)	Nationaux + régionaux + internation.	35	25	41	57	57	+
		<b>Échange</b> d'enseignants/étudiants	# Universités hors RDC envoyant des professeurs visiteurs	9	15	9	17	17	17	+
			# Étudiants visiteurs/an	6	12	0	0	20	3	+/-
			# Étudiants de l'UCB visiteurs dans d'autres universités	Valeur de base ?			10	5	0	?
	Renforcer la position académique et la visibilité de l'UCB	Renforcer l'enseignement	Améliorer qualité et nombre <b>d'enseignants</b>	PhDs en % personnel enseignant	42,1%	60%		27%	40%	44.3
# Masters				+0	+20		24%	40	-	+
# Professeurs visiteurs			Valeur de base ?			58	75	75	+	
Augmenter le nombre de <b>structures d'enseignement</b>		# Facultés	7	8	7	7	7	7 (8-1)	+	
		# Départements	19	25	19	20	20	-	-	
		# Programmes d'enseignement offerts	29	35	29	30	30	-	-	
		# Ouvrages offerts par bibliothèque	18115	36000	22000	22000	19820	20025	-	
		# Centres de MOOCS/MOODLES	0	3	1	>1		1	-	

		Augmenter le nombre d' <b>enseignants permanents</b>	# enseignants permanents dans divers grades	121 (PO 6, P 17, PA 28, CT 44, Ass 26)	151	123	129 (PO 5, P 19, PA 28, CT 41, Ass 36)	167 (PO 9, P 21, PA 44, CT 42, Ass 53)	167 (PO 9, P 21, PA 44, CT 42, Ass 53)	++
		Formation de <b>nombreux PhDs</b>	# de personnes en formation PhDs	28	40	28	26	18	-	-
			# de personnes en formation Master	4	20	7	8	8		-
		Évaluation des enseignements ( <b>Assurance Qualité</b> )	# rapports	0	5	1	1	1	-	+
		Renforcer l'École de Langues et la <b>maitrise de l'Anglais</b>	# certificats TOEFEL délivrés/an	?	?	?	0	0		
		Auto-apprentissage via <b>Intranet</b>	# serveurs	0	4	0	0	0	5 ?	+
			# GB de contenu	0	1000	0	0	0	3000	*
		Étendre le <b>Troisième Cycle</b>	# Programmes	5		5	5	6	6	?
			# Étudiants inscrits (toutes facultés)	MD 25, ERSP 25, DEA?		?	67			?
		Améliorer la qualité de la recherche	Augmenter la <b>productivité en matière de recherche</b>	# Publications/an	25	100	53	114	106	19
	Augmenter les <b>centres/stations de recherche</b>		# Centres	6	10	6	8	12	12	++
	Améliorer la visibilité	<b>Site web</b> de l'Université	# Nouveaux sites	0	1	1	1	1	1	+
			Site web principal	0	1	1	1	1	1	+
			Autres sites web	2	5	1	1	5	5	+
# Visiteurs du site principal			?	?	33324	19682	13892	15562	?	
Fréquentation <b>estudiantine</b>		# Étudiants (total)	2815	3753	3100	3509	3800	3846	+	
		% Étudiants sexe f	-	-	-	43%	45%	46,1%	+	



		Améliorer <b>le classement</b>	# Étudiants étrangers	19	100	25	41	71	85	-
			# Nationalités étrangères (Étudiants)	5	10	5	6	8	8	-
			rang parmi universités RD Congo	5	1	2	8	2-7	3	-
			rang Afrique	>200	<200	(>200)	>200	328 (>200)	388	-
			rang mondial	> 100000	< 80000	10640	10640	7431 (Edu-Rank)	8471 (Edu-Rank)	+/-
Accroître l'impact <b>sociétal</b> de l'UCB via ses services à la communauté	Rôle moteur dans la promotion de l'Agriculture	Éducation des <b>villageois(es)</b>	# Activités d'extension	0	+12	+0	0	0	0	-
	Rôle moteur dans la promotion de la Santé	Renforcer l' <b>HPGRB</b> et ses <b>extensions</b>	# Lits							
			# Médecins spécialistes	36	49	39	50	48	56	++
Améliorer la <b>gestion</b> de l'UCB et promouvoir un esprit communautaire	Gestion du personnel	Communication avec <b>base &amp; Conseil Rectoral</b>	# Conférences/réunions rectorales (AcadSci, PATO, étudiants, parents)	0	12	1	4	6	9	-
		<b>Équité</b> et culture d' <b>excellence</b>	# membres de PATO	89	120	92	65	72	74	-
			%membres de PATO	-	-	-	-	33%	34%	?
			% PATO avec CDI	66%	75%	66%	61%	75%	84%	++
			# Staff recruté (cumulatif)	+0	+50	+10	+24	+30	+30	+/-
			# Assistants promus (cumulatif)	+0	+50	+3	+8	+19	+19	-
			# PATO promus (cumulatif)	+0	+50	+5	+20	+31	+31	-
		Constructions <b>de logements pour personnel</b> (à Kalambo) & soutien pour <b>crédits</b>	# logements (maisons) érigés à Kalambo	0	10	0	0	0	0	-
Gestion des Étudiants.		# Étudiants formés	0	200	0	0	0	0	-	

		Formation à l' <b>entreprenariat</b> & <b>accompagnement à la recherche d'emploi</b>	# Étudiants engagés via UCB	0	50	0	0	8	0	-
			# Initiatives entrepreneuriales par étudiants	0	12	0	0	6	-	-
		Répondre aux besoins de la jeunesse	# Formations extra académiques dispensées (cumulatif)	0	12	4	6	12	16	++
			Dispensaire pour étudiants	0	1	0	1	1	1	+/-
			Terrains de sports	0	2	0	0	0	0	-
			# Bus pour transport gratuit	0	6	0	4	4	4	-
	Infrastructures	Aménagement du campus de Kalambo	# Bâtiments érigés Kalambo (cumulatif)	2	4	2	2	2	2	-
			Surface construite	+0%	+100%	0	+0	+0	0	-
		Résidences pour étudiants	# Chambres pour étudiants Karhale	33	33	33	33	33	33	+
			# Chambres confortables Karhale	0	33	0	0	0	0	-
			# Étudiants logés à Karhale	85	85	85	85	95	86	+/-
			# Chambres pour étudiants Home Kalambo	27	27	27	23+4	23+4	23+4	+/-
			# Étudiants logés à Kalambo	25	150	25	10	28	10	-
			Home de Karhale: # locaux réhabilités	0	33	0	0	0	0	-
Bâtiments facultaires	Home de Kalambo: # locaux réhabilités	0	27	0	27	27	27	+		
	# homes additionnel	0	1	0	0	0	0	-		
		Bâtiment Mulago à Kalambo: # locaux réhabilités (WC, etc.)	0	10	0	0	0	0	-	

		Bâtiment Rukeratabaro à Kalambo: # locaux réhabilités (WC, etc.)	0	10	0	0	0	0	-	
		Espace commun à Kalambo: # places réhabilités (cour, route, parking)	0	3	1	2	2	2	-	
		Campus Bugabo: # locaux réhabilités (WC, magasin, etc.)	0	3	0	0	1	3	+	
		Campus Karhale: # locaux réhabilités (WC, etc.)	0	2	0	0	1	1	-	
		Auditoires Campus Mgr. A. Mulindwa	0	8	0	0	0	0	-	
		Campus Hôpital Générale: # locaux réhabilités (WC, auditoire S Haumont)	0	1	0	0	1	1	+	
		Autres bâtiments	Campus Bugabo: Bâtiment rectoral	0	1	1	1	1	1	+
			Guest House: réhabilitation	0	1	1	1	1	1	+
			# autres construits	0	1	0	0	1	2	+
		Charroi automobile	# Bus	6	12	6	6	6	6	+
			# Jeeps	4	8	5	6	6	4	-
		Internet & Intranet	vitesse du réseau	5/5Mbps	+300%	0	+100%	+100%	30Mbps	++
# étudiants avec accès	0		3000	0	10	250	300	-		