



Université
de Lomé

*Centre d'Excellence Régional
sur les Villes Durables en Afrique*
(CERViDA-DOUNEDON)



STRATÉGIE DE DURABILITÉ DU CERViDA- DOUNEDON

Table des matières

Introduction	3
1- Rappel de la vision, de la mission et de l' objectif du CERVIDA-DOUNEDON	3
1.1- Vision	3
1.2- Mission	3
2. État d'avancement de la mise en œuvre du CERVIDA-DOUNEDON	4
2- Forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) du CERVIDA-DOUNEDON	5
3- Stratégie de durabilité du Centre	6
3.1- Vision du plan de durabilité	6
3.2- Objectif de la stratégie de durabilité	6
3.4- Plan de durabilité	8
4- Suivi-évaluation et gestion des risques	11
5.1- Suivi-évaluation	11
5.2- Gestion des risques	11
Conclusion	12

Introduction

Le Centre d'Excellence Régional sur les Villes Durables en Afrique (CERVIDA-DOUNEDON) de l'Université de Lomé est l'un des 54 Centres d'Excellence Africains financés par la Banque Mondiale. Il est le seul spécialisé dans le domaine des villes durables. Il a pour ambition de contribuer à l'atteinte de l'ODD11. Le CERVIDA-DOUNEDON a pour missions (i) de former les spécialistes polyvalents ; (ii) de renforcer les capacités des professionnels ; (iii) de favoriser l'émergence d'un écosystème de recherche scientifique en planification urbaine ; (iv) d'offrir une expertise dans le domaine du développement urbain durable et (v) d'appuyer la création d'entreprises.

Il forme les étudiants dans les grades Master et Doctorat. Le CERVIDA-DOUNEDON dispose d'un programme de master en Développement urbain et résilience en Afrique avec quatre spécialités à savoir : (i) Aménagement urbain durable ; (ii) Prospective territoriale et planification urbaine ; (iii) Logistique et transport urbain durable et (iv) Eau et assainissement.

La formation, qui est à sa cinquième promotion en 2024/2025 compte 86 doctorants et 243 étudiants en master et 247 apprenants ayant suivi une formation de courte durée.

La recherche porte sur les thématiques suivantes : (i) Planification urbaine ; (ii) Ecologie urbaine et assainissement ; (iii) Aménagement urbain ; (iv) Économie urbaine et transport et (v) Habitat et construction durable.

En ce qui concerne le développement, le CERVIDA-DOUNEDON offre des formations modulaires de courte durée et à la carte à l'endroit des acteurs qui s'intéressent aux questions urbaines.

Le financement de la Banque mondiale arrive à terme en juin 2025.

A cet effet, aux fins d'assurer la pérennité du CERVIDA-DOUNEDON, il est impérieux de procéder à la mobilisation des ressources financières. Aussi, CERVIDA-DOUNEDON propose-t-il une stratégie de durabilité qui répond aux besoins des acteurs de la ville des secteurs public et privés.

L'objectif de ce document est de mettre en place la stratégie de durabilité du Centre.

1- Rappel de la vision, de la mission et de l'objectif du CERVIDA-DOUNEDON

1.1- Vision

Contribuer à travers les formations de qualité à bâtir des villes durables en Afrique d'ici 2030 en accord avec l'ODD11.

1.2- Mission

Le CERVIDA-DOUNEDON a pour missions de :

- former les spécialistes polyvalents ;
- renforcer les capacités des professionnels ;

- favoriser l'émergence d'un écosystème de recherche scientifique en planification urbaine ;
- offrir une expertise dans le domaine du développement urbain durable ;
- appuyer la création d'entreprises.

1.3- Objectifs

1.3.1- Objectif général

Le CERViDA-DOUNEDON a pour objectif de promouvoir l'excellence dans l'enseignement supérieur, la formation professionnelle, la recherche-développement et l'appui conseil pour un développement endogène et durable des villes africaines à travers des formations adéquates devant permettre de penser, concevoir, planifier l'espace urbain pour un développement durable en Afrique.

1.3.2- Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit de :

- cultiver l'excellence dans l'enseignement supérieur et dans la recherche pour le développement ;
- contribuer au développement des villes africaines ;
- assurer la durabilité des villes à partir des savoirs endogènes.

2. État d'avancement de la mise en œuvre du CERViDA-DOUNEDON

Conformément à son plan de mise en œuvre, le CERViDA-DOUNEDON a réalisé toutes les activités de l'ILD 1 sur la préparation institutionnelle et a soumis tous les documents requis et reçu les décaissements qui y sont liés. Au niveau de l'ILD 3, le Centre a inscrit 86 doctorants sur 50 prévus et 243 étudiants en Master sur 115 escomptés. Ces étudiants proviennent de plusieurs pays d'Afrique, notamment, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Congo Brazzaville, RD Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, Liberia, Mali, Niger, Nigéria, Sénégal, Tchad et Togo.

S'agissant des infrastructures d'enseignement et de recherche (ILD 4), le Centre dispose d'un siège comportant :

- quatre (04) salles de cours intelligentes ;
- une salle (01) multimédia intelligente ;
- une (01) salle de réunion (50 places) ;
- une (01) salle de conférence (150 places) ;
- treize (13) bureaux;
- une (01) bibliothèque;
- un (01) *Fab Lab*

- quatre (04) laboratoires : (eau et assainissement, construction durable, aménagement et planification urbaine et écologie urbaine).

Le Centre a publié 79 articles sur 35 prévus.

Concernant l'ILD 6, l'audit interne et externe de gestion financière et de passation des marchés du Centre sont régulièrement réalisés et mis en ligne.

Dans le cadre de l'impact sur le développement, un *Fab Lab*, un espace de travail collaboratif et d'innovation sur les questions urbaines qui constituera un cadre d'appui aux initiatives entrepreneuriales des jeunes diplômés et professionnels de la ville (*startup*, incubateur...).

3- Forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) du CERVIDA-DOUNEDON

Analyse SWOT sur la durabilité du Centre

Pour mieux appréhender les externalités et internalités pouvant agir sur l'environnement du CERVIDA-DOUNEDON, il a été procédé à l'analyse SWOT/FFOM. Celle-ci résume les Forces (Strengths) et les Faiblesses (Weaknesses), qui sont internes puis, les Opportunités (Opportunities) et les Menaces (Treats) qui sont liées à l'environnement externe de l'institution.

Les résultats de l'analyse SWOT/FFOM sont répertoriés dans le tableau ci-après :

Tableau : Analyse SWOT/FFOM

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> -Seul Centre de formation qui délivre des diplômes de Master et Doctorat sur les villes durables en Afrique ; -Caractère porteur du champ thématique ; -Infrastructure et équipement modernes ; -Laboratoire avec des équipements modernes ; -Dispositif de pilotage et d'amélioration continue ; -Capacité de mobilisation des partenaires divers et des enseignants ; -Capacité de générer les revenus ; -Financement de la formation par la BM ; -Caractère régional de la formation ; -Stage et mobilité des étudiants ; -Dynamisme des enseignants ; -Facilité de connexion, d'hébergement et de restauration ; -EQAP pluridisciplinaire constituée d'enseignants chercheurs et de professionnels des métiers de la ville ; -Combinaison de plusieurs méthodes pédagogiques ; -Organisation des sorties pédagogiques pour appuyer les enseignements ; -Plateformes numériques d'inscription et de gestion du parcours des étudiants ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Possibilité limitée de passerelles entre les spécialités d'un même parcours de Master à l'Université ; -Insuffisance de ressources humaines propres ; -Insuffisance de partenaires financiers ; -Faible génération de ressources propres ;

<ul style="list-style-type: none"> -Existence d'une procédure écrite de recrutement des étudiants dans le master (arrêté 015/UL/P/SG/2017) ; -Existence d'un dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants ; -Dotations de moyens financiers et technique pour la recherche. 	
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> -Gouvernance de l'Université attentive aux attentes du CERViDA-DOUNEDON; -Existence d'une politique pédagogique à l'UL; -Opérationnalisation de la décentralisation depuis 2019 et communalisation intégrale du territoire ; -Opérationnalisation des Écoles doctorales à l'UL ; -Appui des partenaires académiques et professionnels ; -Existence des Centres de renforcement des capacités en langues (Village du Bénin, American corner, CI2L, Institut Confucius) ; -Ministère de l'Urbanisme, mairies, agences d'urbanisme et d'architectes ; -Existence de l'EAMAU ; -Existence de politiques et programmes nationaux, régionaux et internationaux de l'habitat ; -Existence de politiques, programmes et stratégies de l'aménagement du territoire, SDAU, SNAT, PONAT, POS, SLU, PDC,... -Attractivité des métiers de l'urbain ; -Existence de portefeuilles diversifiés pour le financement ; -Possibilité de partenariats académique et industriel et financier ; -Existence de besoins d'expertise avérée des acteurs de l'urbain ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Développement de formations concurrentes en Afrique et ailleurs ; -Saturation de l'employabilité des spécialistes des métiers de la ville ; -Émergence de crises politiques, sécuritaires et sanitaires ; -Catastrophes naturelles ; -Insuffisance d'allocations d'études aux nationaux ; - Risque de suppression des subventions des étudiants ; - Faiblesse du tissu économique ; - Revendication du personnel par rapport à sa prise en charge .

4- Stratégie de durabilité du Centre

4.1- Vision du plan de durabilité

A l'horizon 2030, le CERVIDA-DOUNEDON reste un Centre d'excellence de référence nationale, régionale et internationale sur les métiers de la ville ayant la capacité de mobiliser les ressources nécessaires pour son rayonnement.

Pour ce faire, le Centre doit pouvoir assurer sa durabilité financière.

4.2- Objectif de la stratégie de durabilité

Ce plan de durabilité a pour objectif d'assurer la pérennité du Centre après la phase du financement de la Banque Mondiale.

4.3- Orientation stratégique

Le plan de stratégie de la durabilité du CERVIDA-DOUNEDON repose sur quatre (4) axes :

- Axe 1: Durabilité financière ;
- Axe 2: Durabilité des programmes d'enseignement, de la formation et de la recherche développement ;
- Axe 3 : Durabilité institutionnelle ;
- Axe 4 : Gouvernance .

4.4- Plan de durabilité

Éléments de durabilité/Axes	Actions	Indicateurs	Coûts	Périodes	Responsables
Axe 1: Durabilité financière	Location des infrastructures	Nbre de demandes de locations accordées	PM		SGF
	Formations courte durée	-Nbre de formations de courte durée déroulé -Nbre de professionnels formés	PM		Directeur/ Responsable formation / Scom
	Prestation de service : essais, suivi, analyse, labélisation, exploitation du logiciel anti-plagiat et incubation	-Nbre de contrats signés -Nbre de conventions signées -Nbre de documents analysés -Nbre de mots analysés -Nbre de labels délivrés -Nbre de startup et entreprises incubés	PM		Responsable partenariat/Responsable recherche/SGF/DAAS/Coordonnateur Espace DOUNEDON
	Valorisation des résultats de recherche et des innovations	-Nbre de résultats de recherche et des innovations valorisés	PM		Responsable recherche/SGF
	Appui et accompagnement des acteurs de l'urbain	Nbre d'acteurs accompagnés	PM		Responsable partenariat
Axe 2: Durabilité des programmes d'enseignement, de la formation et de la recherche développement	Révision des différents programmes actuels d'enseignement, de formation et de recherche développement	-Nbre de programmes révisés -Pertinence de programmes révisés	PM		Directeur adjoint/Responsable formation

	Création de nouveaux programmes d'enseignement, de formation et de recherche développement	-Nbre de nouveaux programmes créés -Pertinence de nouveaux programmes d'enseignement, de formation et de recherche développement développés	PM		Directeur adjoint/Responsable formation
	Incubation de projets professionnels	Nbre de projets professionnels incubés	PM		Responsable recherche/responsable partenariat
	Développement de la recherche sur les villes vertes	Nbre de projets de recherches menés sur les villes vertes	PM		Responsable recherche
Axe 3: Durabilité institutionnelle	Maintenance et renforcement des infrastructures et équipements	Nbre de contrats pour la maintenance Nbre de contrats d'acquisition de nouveaux équipements	PM		Directeur/Responsable recherche/SPM/SGF
	Participation aux appels à projet	Nbre de projets rédigés et remportés	PM		Responsable recherche
	Dynamisation du partenariat existant et recherche de nouveaux partenariats	Nbre d'avenants et de nouvelles conventions signés	PM		Responsable partenariat
	Mobilisation des alumni	-Nbre d'adhérents à l'association des alumni -Nbre de projets réalisés avec les alumni	PM		Scm, CRD, SE, Président des alumni
	Renforcement de capacité du personnel	Nbre de formations et de stages du personnel effectués	PM		Directeur/Suivi-évaluation

	Échanges d'expériences avec les partenaires institutionnels, académiques et industriels	Nbre de programmes d'échanges réalisés	Pm		Directeur/Responsable partenariat/ Suivi-évaluation
Axe 4: Gouvernance	Communication et marketing du Centre	Plan de communication et marketing élaboré	PM		Scom/SGF
	Gestion financière	-États des paiements disponibles -Rapports des audits disponibles	PM		SGF
	Suivi-évaluation de la stratégie de durabilité	-Plan du suivi-évaluation de la stratégie de durabilité élaboré -Nbre de rapports de suivi et évaluations élaboré	PM		Responsable suivi-évaluation et qualité

5-Suivi-évaluation et gestion des risques

5.1- Suivi-évaluation

Afin de mesurer le degré de mise en œuvre du plan de la stratégie de durabilité et d'évaluer son impact, d'une part, et de s'assurer qu'elle s'exécute conformément aux procédures définies d'un commun accord entre toutes les parties prenantes, d'autre part, un dispositif de suivi et d'évaluation de ce plan sera mis en place. Ce mécanisme institutionnel de pilotage du dispositif de suivi et d'évaluation est assuré par la Direction du CERVIDA-DOUNEDON. Le suivi proprement dit se fera en collaboration avec toutes les instances impliquées dans sa mise en œuvre. Toutefois, un recours aux consultants sera fait pour les évaluations externes en cas de besoin. Dans tous les cas, un mécanisme participatif devra être élaboré avec une forte implication du comité consultatif sectoriel et du comité consultatif scientifique international.

Les différentes étapes du suivi-évaluation sont les suivantes :

- mise en place du dispositif institutionnel de suivi et d'évaluation ;
- élaboration des procédures de suivi des actions stratégiques inscrites dans le plan ;
- élaboration des procédures d'évaluation des actions ;
- mise au jour de principaux indicateurs à suivre et organisation de la collecte, du traitement et de l'analyse des données ; et
- analyse et publication des résultats.

5.2- Gestion des risques

Les risques potentiels de la mise en œuvre de la stratégie de durabilité et les stratégies de gestion sont consignés dans le tableau ci-après.

Tableau : Risques et mesures d'atténuation

Risques	Gestion des risques
Menaces sécuritaires	Les acteurs du plan stratégique n'ont pas de prise sur ce risque et se référeront aux directives des autorités nationales.
Crise sanitaire	Les acteurs du plan stratégique n'ont pas de prise sur ce risque et se référeront aux directives des autorités nationales.
Mauvaise gestion financière	Des systèmes d'audits indépendants seront adoptés
Inadéquation de l'offre de formations du CERVIDA-DOUNEDON avec les besoins du marché	- Les partenaires académiques, industriels et sectoriels et les alumni sont impliqués dans l'élaboration.

	- Les curricula seront révisés et de nouveaux curricula seront élaborés en tenant compte des besoins sociétaux réels
Développement de formations concurrentes	Innover pour faire la différence
Faiblesse du tissu économique	Les acteurs du plan stratégique n'ont pas de prise sur ce risque et se référeront aux directives des autorités nationales.
- Risque de suppression des subventions des étudiants ;	Plaidoyer pour les bourses nationales et internationales
Possibilité limitée de passerelles entre les spécialités d'un même parcours de Master à l'Université ;	Plaidoyer au niveau de l'institution

Conclusion

Malgré les ressources limitées le CERVIDA-DOUNEDON doit continuer ses programmes après le financement de la Banque Mondiale. Dans cette perspective, il est nécessaire d'analyser les forces, faiblesses, opportunités et menaces pour l'élaboration d'un plan stratégique de durabilité institutionnelle et financière du Centre. Cette stratégie de durabilité permettra d'atténuer les risques et de créer des opportunités d'innovation, de croissance, d'attractivité et de maintien des talents. Ceci participera à renforcer la réputation et la visibilité du Centre.

Cette stratégie de durabilité, est un cadre de référence qui permet d'orienter globalement les actions prioritaires aux fins d'une quête permanente de l'excellence. A partir d'une approche holistique, ce plan stratégique devrait s'appuyer sur une stratégie qui intègre :

- les rôle et responsabilité des parties prenantes ;
- la mobilisation des ressources (humaines et logistiques, financières) ;
- la stratégie de communication ;
- le mécanisme de suivi et d'évaluation.