

**Programme Régional de  
Renforcement de l'Enseignement Supérieur en Agriculture  
pour la Transformation des Systèmes Agroalimentaires en  
Afrique  
(SHAEA)**

**Comité d'Evaluation Indépendant**

**Protocole d'Evaluation des Propositions**

Juillet, 2018

**Table des matières**

<b>1. INTRODUCTION ET OBJECTIFS DU PROTOCOLE D’EVALUATION .....</b>	<b>3</b>
<b>2. PROCEDURE ET CALENDRIER D’EVALUATION .....</b>	<b>4</b>
2.1. Examen Initial de la demande .....	4
<b>3. EVALUATION .....</b>	<b>7</b>
3.1 Sélection et composition du Comité d’Evaluation Indépendant .....	7
3.2 Unité d’évaluation (qui sera évalué) .....	7
3.3 Evaluation prospective et rétrospective.....	8
3.4 Disciplines scientifiques et aspects interdisciplinaires.....	8
3.5 Examen préliminaire des demandes .....	9
<b>4. PLANIFICATION DE L’EVALUATION .....</b>	<b>9</b>
4.1 Échelle de cinq points .....	13
4.2 Evaluation sur site et en leadership .....	14
4.3 Préparation de la visite des sites.....	16
4.4 Pendant la visite .....	16
4.5 Éviter tout conflit d'intérêts perçu ou réel .....	16
<b>5. RAPPORT D’EVALUATION.....</b>	<b>17</b>
5.1 Directives pour l’évaluation du contenu du Rapport .....	18
<b>6. SÉLECTION FINALE.....</b>	<b>20</b>
6.1 Décision finale du CRP .....	20
6.2 Annonce publique des résultats de la sélection.....	20
6.3 Comité de griefs et de recours.....	20
<b>Annexe 1: Les critères d’élégibilité des propositions SHAEA.....</b>	<b>21</b>
<b>Annexe 2: Guide d’analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités et Menaces (SWOT) .....</b>	<b>22</b>

Ce document est disponible sur le site [www.ruforum.org/SHAEA](http://www.ruforum.org/SHAEA)

## 1. INTRODUCTION ET OBJECTIFS DU PROTOCOLE D’EVALUATION

Le Groupe de la Banque mondiale (GBM) développe actuellement un programme régional de l’enseignement supérieur en Agriculture sur la transformation du système agroalimentaire en Afrique afin de susciter une approche régionale pour faire face à un défi continental. La stratégie consiste à renforcer les capacités des universités d’ancrage régionales (UAR) sélectionnées de manière compétitive afin qu’elles fournissent une formation et des services de haute qualité au profit du secteur agroalimentaire grâce à une collaboration étroite avec les acteurs du secteur, en particulier le secteur privé. Il s’agit principalement de former une nouvelle génération de personnes capables de résoudre les problèmes et ayant des capacités transdisciplinaires, en collaboration avec le secteur privé et les Etablissements Associés de l’Enseignement Supérieur en Agriculture (EAESAs), y compris les établissements de l’EFTP (Enseignement et Formation Techniques et Professionnels).

GBM et RUFORUM en collaboration avec les gouvernements du Cameroun, de la Côte d’Ivoire, du Ghana, du Kenya, du Malawi et de la Mozambique, lancent conjointement un appel à propositions. Les universités publiques et privées des pays collaborateurs, à profil hautement agricole et ayant des programmes du second et troisième cycle sont encouragées à soumettre des propositions pour devenir une université régionale à travers cette initiative.

Ceci fait partie de la préparation du projet du Programme régional pour le renforcement de l’enseignement supérieur d’Agriculture en Afrique (SHAEA) qui doit être examiné par le Conseil du GBM en printemps 2019. Le principal objectif du projet proposé est de développer des ressources humaines nécessaires pour accélérer la transformation du système agroalimentaire en Afrique en renforçant (i) l’éducation et la formation dans le secteur agroalimentaire, renforcées par des approches transdisciplinaires, l’apprentissage par expérience et la recherche appliquée dans des universités régionales africaines sélectionnées et en collaboration avec les acteurs du secteur; ii) les liens entre les universités et le secteur agricole régional - ses priorités, ses besoins et ses acteurs; et (iii) le partenariat universitaire avec des entités privées et publiques dans le domaine agroalimentaire, tant à l’intérieur qu’à l’extérieur de la région. SHAEA fait partie du conseil d’administration du GBM et réinvestit de manière significative dans l’enseignement supérieur en Afrique, en ciblant les régions et en complétant les projets des centres d’excellence africains de l’enseignement supérieur ainsi que les projets agricoles régionaux WAAPP et ECAAT.

SHAEA a été conçu grâce à une large consultation auprès des acteurs concernés en Afrique, y compris les gouvernements et le secteur privé. Six domaines clés de besoins en connaissances au niveau régionale ont été identifiés:

1. Agrobusiness et entrepreneuriat
2. Nutrition et Systèmes agroalimentaires
3. Innovation rurale et vulgarisation agricole
4. Gestion des risques agricoles au regard du changement climatique
5. Analyse de la politique agricole
6. Analyse statistique, prospective et gestion des données

Le projet aidera les gouvernements des pays participants à relever de manière collective les défis dans ces principaux domaines à travers: (a) la sélection grâce à un processus compétitif et transparent, des universités phare à ancrage régionales (UAR) parmi les universités existantes au

## EBAUCHE-030718

niveau des pays participants qui ont des capacités dans le domaine de l'agriculture et ont un grand potentiel pour aider à relever les défis régionaux définis en tenant compte des priorités nationales; (b) le renforcement de la gestion et du leadership au niveau de ces UAR spécialisées ; la simplification de leur administration et le renforcement des capacités des enseignants. Cela permet aux UARs de donner une excellente formation et de produire une recherche appliquée pouvant répondre aux besoins des employeurs hautement qualifiés et des créateurs d'emplois, ainsi qu'au transfert de connaissances pour le secteur agroalimentaire; (c) l'appui au URA pour l'intégration du genre dans sa planification et son fonctionnement, (d) l'instauration d'une culture de collaboration et de partenariat avec le secteur pour s'assurer que les connaissances générées et les diplômés sont en mesure de répondre aux besoins du secteur agroalimentaire et de la société en général ;(e) le développement des UARs pour servir de pôle régionaux de recherche appliquée et de solutions innovantes dans leurs domaines de spécialisations et de la formation du capital humain capable de promouvoir le développement du système agroalimentaire; (f) la constitution (sous la composante 2.2.) des consortiums avec des établissements associés d'enseignement supérieur en agriculture pour répondre aux besoins de formation en milieu de carrière du secteur par le biais des formations de courtes durées, et (g) le développement de la culture axée sur les résultats et de la responsabilisation dans la gestion institutionnelle grâce à un mécanisme de financement du projet basé sur la performance. En tant que projet régional, SHAEA sera gouverné par son Comité Régional de Pilotage (CRP) et facilité par son Unité Régionale de Facilitation (URF) - RUFORUM.

Ce protocole est destiné à l'évaluation des propositions soumises par les universités des pays participants en réponse à l'appel à propositions susmentionné. Le but de ce protocole d'évaluation est de fournir les directives au Comité d'évaluation indépendant (CEI) pour évaluer les propositions soumises et fournir des recommandations de sélection au Comité Régional de Pilotage (CRP) du SHAEA. Ce document guidera également les universités intéressées par l'offre dans l'élaboration des propositions.

Le CEI évaluera de manière indépendante et objective toutes les propositions soumises dans les délais et répondant aux critères d'éligibilité. Les universités candidates dont les propositions sont éligibles et répondent aux critères techniques seront également évaluées lors d'une visite de site. Ce protocole fournit les directives concernant les critères d'évaluation, les exigences d'information et les procédures à prendre en compte par le CEI. Le CEI doit se référer aux documents du projet SHAEA au cours de l'évaluation de chaque proposition soumise.

## **2. PROCEDURE ET CALENDRIER D'EVALUATION**

### **2.1. Examen Initial de la demande**

Les propositions soumises par les universités des pays participants au SHAEA en Afrique feront l'objet d'une première évaluation par l'Unité Régionale de Facilitation (URF) conformément aux critères d'éligibilité de base comme indiqué au niveau de l'annexe II. Seules les propositions soumises à cette évaluation seront transmises au CRP pour approbation. Les propositions approuvées seront ensuite évaluées par le CEI. L'évaluation des propositions éligibles approuvées sera effectuée en deux étapes:

1. La **première étape** consistera en une évaluation technique par le CEI. Chaque proposition sera examinée et évaluée par trois experts qui ont des connaissances et une

## EBAUCHE-030718

expérience dans les 6 principaux domaines de besoins en connaissances identifiés, ainsi que dans l'apprentissage transdisciplinaire par expérience. Des trois experts, il doit y avoir au moins une universitaire ou des scientifiques de renommée internationale et un chercheur du secteur privé. Chaque proposition sera d'abord examinée pour déterminer son éligibilité et si elle est éligible, elle fera objet d'une évaluation technique. Sur cette base, une présélection sera faite.

2. La **deuxième étape** consiste en une évaluation approfondie sur place des universités dont les propositions ont été retenues lors de la première étape. Des équipes d'experts seront constituées et visiteront chacune des institutions présélectionnées. Les équipes évalueront l'engagement de la haute direction et celui de l'équipe de mise en œuvre proposée, ainsi que leurs capacités de leadership et de gestion. L'équipe vérifiera également la faisabilité du programme proposé, ainsi que la capacité du personnel, les installations et les infrastructures d'enseignement, d'apprentissage, de recherche et d'administration. Aussi, elle vérifiera dans quelle mesure la description de la capacité dans la proposition reflète la réalité sur le terrain.

Sur la base de ce qui précède, les groupes d'évaluation au sein du CEI soumettront des recommandations notées au CRP, accompagnées d'une documentation appropriée et pertinente. Sur la base des recommandations, sans modifier les marques d'évaluation des propositions individuelles, le CRP peut procéder à des ajustements pour s'assurer que les priorités régionales en matière de besoins de connaissances sont prises en compte sans trop de chevauchement au niveau des programmes de doctorat. Le CRP prendra alors la décision finale de sélection.

Chaque université ne peut soumettre qu'une seule proposition. Si cette option est sélectionnée, le montant disponible dépendra de l'accord spécifique conclu entre le gouvernement concerné et le GBM. L'idée est que le financement devrait être suffisant pour générer une masse critique d'enseignants supérieurs, d'étudiants de deuxième et troisième cycles et de partenaires nationaux, régionaux et internationaux pour un impact réel sur la transformation du système agroalimentaire dans la région.

Le processus complet et le calendrier d'évaluation sont résumés dans le tableau 1.

**Tableau 1: Procédure et Calendrier d'évaluation du SHAEA**

	Steps	Dates	Organization	Comments
1	Date limite de soumission des propositions pour devenir une UAR du SHAEA	3 Nov, 2018	URF	Les propositions sont soumises au Ministère de l'Éducation/ Ministère de l'Enseignement Supérieur
2	Examen des propositions par rapport à aux critères d'éligibilité et de l'exhaustivité de la documentation et production de la grille d'évaluation	3-5 Déc, 2018	URF	

## EBAUCHE-030718

3	Révision et approbation en ligne de la grille d'évaluation	9 Déc, 2018	CRP	
4	Evaluation des Propositions éligibles et présélection	10-15 Dèc, 2018	CEI	Examen par les membres du CEI ou des sous groups du CEI
5	Evaluation et Visite dans les universités présélectionnées	7-12 Jan, 2019	CEI	2-3 équipes pour les visites dans les institutions
6	Soumission des rapports de visite de sites, note d'évaluation finale et recommandations de sélection des URAs au CRP	15 Jan, 2019	CEI	Inclure les suggestions pour l'amélioration
7	Evaluation et sélection finale	22-23 Jan, 2019	CRP	Rencontre Face à Face
8	Soumission du rapport d'évaluation au Groupe de la Banque mondiale pour "non-objection"	25 Jan, 2019	CRP & URF	
9	Annonce de la sélection conditionnelle des universités régionales et publication de rapports d'évaluation de chaque institution candidate	31 Jan, 2019	CRP & URF	Les universités seront sélectionnées sous réserve de l'incorporation des suggestions du CEI
10	Soumission des recours et des griefs	1-15 Fév, 2019	Comité de gestion des recours et des griefs	Voir section 6.3
11	Evaluation, rapport final et recommandations du comité de recours et de griefs au CRP	27 Jan- 07Fév, 2019	Comité de gestion des recours et des griefs	
12	Soumission des propositions améliorées	15 Fév, 2019	Universités	Inclure une lettre indiquant les corrections apportées en fonction des suggestions du CEI
13	Examen des propositions améliorées	21-22 Fév -, 2019	CEI & URF	Vérification est faite par 2 du CEI & URF

### 3. EVALUATION

#### 3.1 Sélection et composition du Comité d'Évaluation Indépendant

Pour la réussite du projet, il est important d'avoir un Comité d'évaluation indépendant (CEI) objectivement composé, bien équilibré avec des représentants du secteur académique et du secteur privé, capable d'évaluer la qualité, le potentiel et l'impact des URAS sélectionnées et financées dans le cadre du SHAEA. Ainsi, les membres du CEI doivent être indépendants des universités soumettant des propositions et des pays participants au SHAEA afin de préserver l'intégrité du projet (objectivité, évitant les conflits d'intérêts). Ils doivent bien connaître la pratique actuelle en matière d'éducation et de recherche dans la ou les discipline (s) au sein des domaines de compétence régionaux et couvrir différents domaines d'activité de l'institution (Ex : leadership institutionnel, formation en master et en Ph.D, le maintien des infrastructures d'enseignement et de recherche, les programmes transdisciplinaires, l'apprentissage par expérience ainsi que les liens avec les acteurs du secteur et d'autres activités de sensibilisation. Le CEI doit être en mesure de positionner la transition du système agroalimentaire dans le contexte africain et international et doit être capable d'évaluer les dimensions de la proposition de l'URA en matière de l'enseignement, l'apprentissage et la sensibilisation / les essais de recherche.

Le CEI doit inclure la communauté scientifique Africaine et de l'enseignement supérieur, y compris la diaspora, des représentants du secteur privé africain ainsi que des experts techniques mondiaux. Ils seront identifiés et nommés par l'URF sous consultation de la Banque mondiale en fonction des compétences et de l'expérience requises. En outre, le Comité pourrait s'appuyer sur d'autres compétences pour évaluer le potentiel des propositions en ce qui concerne les priorités sociales, économiques et de développement et le degré de partage des priorités entre plusieurs pays. Cela permettra d'assurer l'expertise requise pour évaluer correctement les propositions.

#### 3.2 Unité d'évaluation (qui sera évalué)

Les propositions seront évaluées à trois "niveaux ou unités", à savoir:

- i. L'université dans son ensemble. Une institution est définie comme l'université à part entière en tant qu'institution juridique. L'université peut être publique ou privée, située au même endroit ou répartie sur plusieurs campus. L'évaluation de la proposition au niveau institutionnel porte principalement sur l'engagement du leadership, l'organisation et harmonisation de la stratégie. Les conseils d'administration sous la juridiction de l'institution - notamment les conseils d'administration des universités (conseil universitaire, Rectorat, conseils consultatifs, etc., seront dénommés ci-après comme «conseil») - sont responsables de l'UAR proposée et du financement demandé et reçu. Au niveau institutionnel, le CEI tiendra compte du plan stratégique de l'institution présenté dans le cadre de la proposition de l'UAR. Dans le cadre de l'évaluation sur site et de l'évaluation de la proposition, le CEI tiendra compte spécifiquement de la responsabilité des institutions à l'égard de leurs conseils d'administration et de leurs agences de financement, ainsi que des gouvernements et de la société en général en matière du progrès connu dans la satisfaction de la demande du marché de l'emploi en ressources

## EBAUCHE-030718

humaines et la spécialisation régionale dans la production de connaissances universitaires. Les politiques des universités en matière du genre et leur mise en œuvre seront aussi évaluées.

- ii. Le niveau académique Les programmes d'études et d'essais de recherche, y compris CARP ++, mis en œuvre par des membres du corps professoral avec les acteurs du secteur et soutenus par l'administration constitueront le noyau universitaire de l'UAR. Chaque UAR aura un directeur chargé quotidiennement de l'éducation et de la sensibilisation pour les activités proposées par l'UAR. Tout au long de ce document, ils seront appelés «Leaders des composantes académiques». Au niveau des groupes d'éducation et de sensibilisation, les critères doivent principalement s'appliquer aux performances des membres du corps professoral et des étudiants. L'évaluation comportera un examen des résultats et des activités de la proposition des départements concernés, des étudiants et des membres du corps professoral, en termes quantitatifs et qualitatifs, de la pertinence du travail, de la sensibilisation et de l'inclusion des partenaires dans la proposition et de la pertinence régionale de la proposition. Néanmoins, les questions en matière de politique et de leadership du centre ainsi que la capacité de soutien administratif au sein de l'université qui soumet la proposition demeurent des éléments critiques d'évaluation. De plus, les principaux membres du corps professoral et de l'administration seront évalués dans le cadre de l'évaluation du programme d'éducation et de sensibilisation de l'UAR proposée.
- iii. Institutions partenaires Celles-ci ne seront pas visitées. Mais le CEA contactera les principaux partenaires nationaux, régionaux et internationaux pour évaluer leur engagement et évaluer leur niveau d'implication durant le processus de rédaction de la proposition afin de s'assurer que le produit est partagé. Jusqu'à cinq partenaires seront contactés, y compris le partenaire universitaire international et les deux partenaires du secteur privé.
- iv. Gouvernement. L'évaluation sur site et du leadership examinera également l'appropriation et le soutien du gouvernement à l'URA proposée, au-delà du simple financement.

### 3.3 Evaluation prospective et rétrospective

L'évaluation porte principalement sur une évaluation prospective de l'impact probable du financement de la proposition. Ce n'est pas une évaluation rétrospective des performances passées ou actuelles. Toutefois, dans l'évaluation prospective, les performances passées et capacité actuelle sont des indicateurs importants de l'impact probable de la proposition. Par conséquent, l'évaluation des résultats passés, la collaboration institutionnelle et les antécédents de l'institution, ainsi que du corps enseignant, des chercheurs et des dirigeants concernés, sont pertinents. Par conséquent, les critères rétrospectifs et prospectifs sont inclus dans les critères d'évaluation (voir ci-dessous).

### 3.4 Disciplines scientifiques et aspects interdisciplinaires

Il est important que les activités proposées par rapport à l'éducation et la recherche soient évaluées conformément aux normes internationales. Les approches peuvent varier selon les sous-disciplines scientifiques au sein des 2 à 3 thèmes prioritaires parmi les 6 principaux domaines de connaissances clés régionaux. Bien que les grandes lignes des critères d'évaluation et des exigences en matière d'information du protocole d'évaluation reposent sur le fondement scientifique commun de ces disciplines, le CEI doit prendre en compte les caractéristiques



## EBAUCHE-030718

spécifiques des principaux domaines de besoin en connaissance au niveau régional identifiés, particulièrement pour le programme de Doctorat en terme de son enseignement spécifique, de son apprentissage, de son identité de recherche et des faits et chiffres connexes. Il est important de souligner que l'UAR en général doit poursuivre une approche d'apprentissage transdisciplinaire et par expérience dans le domaine de l'agriculture. Par conséquent, le CEI doit comprendre des membres ayant une solide expérience dans l'évaluation de tels programmes.

### **3.5 Examen préliminaire des propositions**

Pour récapituler: Les propositions soumises seront d'abord examinées par l'URF pour éligibilité. Seules les propositions soumises à cette évaluation seront transmises au CRP pour approbation. Les propositions approuvées seront ensuite évaluées par le CEI.

## **4. PLANIFICATION DE L'EVALUATION**

Le CEI évaluera les propositions approuvées par le CRP suivants les aspects de chaque université proposant de devenir une université régionale sous SHAEA y compris: (i) la concordance par rapport aux priorités nationales et les besoins régionaux, (ii) le leadership et la capacité de direction et de gestion, (iii) la compétence administrative (iv) la stratégie en matière du genre et son application, (v) la capacité de collaboration avec les partenaires externes , en particulier le secteur privé, (vi) la formation (formation de courte durée, programmes de master et de doctorat pour la prochaine génération de chefs du secteur, de techniciens, de professeurs et de chercheurs); (vii) la recherche (résultats pertinents pour la communauté universitaire et scientifique ainsi que pour l'industrie) et (viii) la sensibilisation (résultats pertinents pour la société). L'évaluation mettra l'accent sur l'importance de la compétence éducative, de la capacité académique et de l'engagement régional.

Le CEI peut rechercher au-delà de ce qui est contenu dans une proposition spécifique, des preuves provenant d'autres sources disponibles, notamment des enquêtes auprès des parties prenantes, des conférences, diverses formes d'analyse d'impact, des études de cas, des rapports de politique, etc.

## EBAUCHE-030718

Tableau 2: Critères d'évaluation, sous-critères, et grille de notation

Critères pour l'évaluation technique	Points
<p><b>(1) Liens des propositions avec les priorités nationales et le secteur agroalimentaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le degré de concordance de la proposition avec les priorités nationales</li> </ul>	3
<p><b>(3) Potentiel pour le renforcement du leadership institutionnel et de la capacité de gestion et de promotion de réformes / changements institutionnels en vue d'améliorer les résultats</b></p>	5
<p><i>Sous-critères: Capacité Institutionnelle et Performance Institutionnelle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La capacité de l'institution à réagir de manière adéquate aux changements importants de son environnement et à atténuer les risques <b>(1 point)</b></li> <li>La responsabilité effective de l'institution vis-à-vis des conseils d'administration et de leurs institutions de financement, des gouvernements et de la société africaine en général. <b>(1 points)</b></li> <li>Clarté des priorités en matière d'éducation et de recherche, de la politique du corps enseignant et du personnel universitaire et des politiques favorables à la mobilisation des ressources et aux allocations budgétaires <b>(1 point)</b></li> <li>A quelle mesure le genre et l'équité sont-ils pris en compte au niveau de la proposition de l'UAR <b>(2 point)</b></li> </ul>	5
<p><b>(4) potentiel pour la transformation du Système Agroalimentaire à travers la formation d'une nouvelle génération de personnes capables de résoudre les problèmes et ayant des capacités transdisciplinaires dans les principaux domaines de besoins identifiés au niveau régional</b></p>	22
<p><i>Identification des facteurs critiques pour parvenir à des politiques et des plans crédibles et de qualité en matière d'apprentissage, y compris la probabilité d'atteindre des critères de qualité internationaux:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introduction/révision de cours et de programmes d'apprentissage transdisciplinaire et par expérience dans les domaines proposés <b>(1 point)</b></li> <li>Approche proposée pour appliquer des techniques d'enseignement-apprentissage modernes: fournir un apprentissage pratique, développer un enseignement en équipe et un apprentissage en équipe, encourager les compétences appliquées en résolution de problèmes, le travail en groupe, y compris l'apprentissage axé sur l'étudiant et le travail <b>(2 points)</b></li> <li>Qualité et crédibilité du plan pour atteindre les critères de qualité internationaux / accréditation <b>(1 point)</b></li> </ul>	6
<p><i>Ressources pour atteindre la qualité dans l'enseignement et dans l'apprentissage:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources de la faculté: excellence des facultés existantes et</li> </ul>	5

## EBAUCHE-030718

<p>renforcement des connaissances et des compétences des enseignants et du personnel et / ou introduction de professeurs de haut niveau et utilisation des TIC (<b>2 points</b>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources pédagogiques: état des ressources matérielles pour la l'apprentissage de qualité, y compris la pertinence des investissements proposés dans les méthodologies d'enseignement et d'apprentissage, les matériaux et les travaux de génie civil (<b>2 points</b>)</li> <li>• Stratégie visant à améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage grâce à un système de questions / réponses rigide incluant l'évaluation et la rétroaction des étudiants (<b>1 point</b>)</li> </ul>	
<p><i>Impact des améliorations dans l'apprentissage:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de mise à échelle de façon crédible de nouveaux cours / cours révisés, y compris l'utilisation potentielle de l'enseignement à distance (tenir compte du volume actuel d'étudiants, des objectifs, des taux de diplômés) (<b>2 points</b>)</li> <li>• L'ambition derrière la composante 2.2. Programme de formation à court terme conçu pour fournir des services de formation de mi-carrière selon les demandes. (<b>2 points</b>)</li> <li>• La force du consortium noué avec les Etablissements Associés de l'Enseignement Supérieur en Agriculture (EAESAs), y compris les établissements de l'EFTP pour fournir des formations pertinentes aux : employés du secteur privé et informel, aux enseignants des EFTPs, conseillers ruraux, fonctionnaires, etc. (<b>2 points</b>)</li> </ul>	6
<p><i>Partenariats Académiques:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La proposition s'appuie-t-elle sur les partenariats existants et dans quelle mesure ces partenariats sont-ils solides selon les partenaires externes? (<b>2 points</b>)</li> <li>• Les engagements et les collaborations proposés par les principaux partenaires universitaires internationaux sont-ils importants? (<b>3 points</b>) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ programmes conjoints de développement de faculté</li> <li>○ Conférences conjointes, recherche, accès partagé à la recherche spécialisée, matériel d'apprentissage et ressources de bibliothèque, échanges d'étudiants et de professeurs, etc.</li> <li>○ Cours / programmes spécifiques conjoints et assistance au développement du curricula</li> </ul> </li> </ul>	5
<p><b>(5) Potentiel pour la transformation du Système Agroalimentaire à travers les liens avec les demandes du secteur et les collaborations avec les acteurs des secteurs</b></p>	<b>20</b>
<p><i>La mesure dans laquelle les programmes transdisciplinaires de Master et de Doctorat ou les nouveaux programmes d'études ou révisés dans les six principaux domaines de besoins en connaissances au niveau régional renforcent les liens avec le secteur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle l'URA prévoit d'impliquer les partenaires du secteur dans la conception des programmes de Master et de Doctorat, des programmes de formation de courte durée et du projet en général (<b>2 points</b>)</li> </ul>	10

## EBAUCHE-030718

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration du modèle CARP dans l'approche globale de l'institution pour répondre aux besoins du secteur privé et former la ressource humaine requise par le secteur agroalimentaire (<b>4 points</b>)</li> <li>• La force de la conception du programme de stage et de recherche dans la proposition (<b>2 points</b>)</li> <li>• La performance antérieure et la politique de l'institution pour mettre l'expertise de leurs professeurs et étudiants et leurs résultats de recherche à la disposition des partenaires du secteur (transfert de connaissances) (<b>1 point</b>)</li> <li>• Impact potentiel de l'innovation résultant des recherches et des essais de recherche: applicabilité des résultats de l'éducation et de la recherche (adapté aux innovations, processus et services d'application conduisant à la transformation) (<b>1 point</b>)</li> </ul>	
<p><i>La force de la conception de la proposition au niveau de l'intégration des partenaires sectoriels pertinents dans la réussite du programme de transformation du système agroalimentaire:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de la capacité globale de la proposition à impliquer les parties prenantes externes dans la conception et la mise en œuvre du projet (<b>1 point</b>)</li> <li>• Évaluation des partenaires du secteur sur leur implication et leur influence attendues dans le projet. Par exemple, les partenaires du secteur emploieront-ils les diplômés, prendront-ils des stagiaires, enverront-ils du personnel pour des cours de perfectionnement professionnel à court terme, mèneront-ils des pistes de recherche conjointes et utiliseront-ils les connaissances du centre? (<b>2 points</b>)</li> <li>• La structure de la conception des essais de recherche conjoints axés sur la demande, notamment en ce qui concerne la transparence et l'équité au cours du processus de sélection (<b>2 points</b>)</li> </ul>	5
<p><i>Aptitude à articuler et à servir les besoins stratégique en ressources humaines du secteur agroalimentaire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La compréhension par les universités de leur rôle et leur responsabilité vis-à-vis des besoins en ressources humaines compétentes, dotées d'un esprit d'entreprise et d'éthiques et de morales des sociétés (<b>2 points</b>).</li> <li>• Volonté des universités à appuyer les besoins du secteur par le biais des stages (<b>1point</b>)</li> <li>• Volonté du personnel universitaire de soutenir les besoins du secteur grâce à des stages (<b>1 point</b>)</li> <li>• Capacité des universités à gérer de façon effective et efficiente un système de stage professionnel des étudiants (<b>1 point</b>)</li> </ul>	5
<p><b>(6) Potentiel pour le renforcement des capacités pour permettre la transformation du système agroalimentaire au niveau régional</b></p>	5
<p>Impact potentiel du développement régional grâce à la collaboration avec les partenaires du secteur – diversité des partenariats</p>	5

## EBAUCHE-030718

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La proposition a-t-elle une portée régionale claire? (<b>2 points</b>)</li> <li>• Les ministères compétents soutiennent-ils la proposition de l'UAR et considèrent-ils que l'UAR doit être un pôle régional? (<b>2 points</b>)</li> <li>• Les partenaires clés (employeurs, organisations et gouvernements) soutiennent-ils la dimension régionale? (<b>1 point</b>)</li> </ul>	
<p>(7) <i>Qualité de la proposition et utilisation d'approches et de solutions innovantes</i></p> <p>(y compris une analyse du plan stratégique) Analyse SWOT (annexe 3) de la position de l'institution ou du centre et des programmes; analyse des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces; cohérence du programme proposé (<b>5 points</b>)</p>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>

En appliquant les critères ci-dessus, l'évaluation doit accorder plus d'attention à l'objectif de développement du projet (ODP) SHAEA, ainsi qu'à la potentialité et à la capacité de l'UAR proposée d'atteindre les résultats escomptés.

#### 4.1 Échelle de cinq points

L'évaluation finale des propositions doit être à la fois qualitative et quantitative. Dans le texte, les considérations les plus importantes du CEI doivent être clarifiées, tandis que la conclusion sera elle résumée en un seul terme suivant une échelle de cinq points: Excellent, Très bon, Bon, Satisfaisant et Insatisfaisant. Le CEI doit examiner l'ensemble de l'échelle et appliquer les critères conformément aux descriptions ci-dessous:

**Tableau 3: Échelle de cinq points pour l'évaluation globale du Projet**

<b>Evaluation</b>	<b>Mention</b>	<b>Score</b>
La proposition répond correctement et prend en compte tous les aspects pertinents du critère en question. Toute insuffisance serait mineure.	Excellent	5
La proposition répond très bien au critère, même si certaines améliorations sont encore possibles	Très-bien	4
La proposition répond bien au critère, même si des améliorations seraient nécessaires	Bien	3
Bien que la proposition aborde largement le critère, il existe des faiblesses importantes	Satisfaisant	2
La proposition n'aborde pas correctement les critères d'évaluation ou ne peut être jugée en raison d'informations manquantes ou incomplètes	Insatisfaisant	1

Un évaluateur utilisera cette échelle pour répondre à chaque question du questionnaire d'évaluation qui sera fourni par l'URF. Le questionnaire et la note d'évaluation finale de la proposition peuvent être automatisés avec une feuille Excel. Il comprend chacune des marques d'évaluation et un résumé des principales forces et faiblesses. Chaque proposition doit être

examinée séparément par au moins trois experts (deux membres du conseil d'évaluation et un évaluateur externe). Une évaluation combinée est alors réalisée par le biais d'une discussion entre les évaluateurs et, si cela est jugé nécessaire, des conseils supplémentaires peuvent être demandés à d'autres évaluateurs. Chaque université ayant soumise une proposition recevra le feedback de l'évaluation.

#### 4.2 Evaluation sur site et en leadership

Pour l'évaluation sur site de la future UAR présélectionnée par le CEI, de petites équipes d'évaluation composées d'au moins deux leaders universitaires de renommée internationale et un représentant du secteur privé au sein des systèmes agroalimentaires visiteront chacune des universités présélectionnées. L'équipe évaluera le leadership et les capacités de l'institution et évaluera la faisabilité de l'UAR proposée, en tenant compte du contexte institutionnel, de l'autonomie et de la responsabilité, des pratiques de gestion et des capacités. Plus précisément, l'équipe d'évaluation utilisera les critères suivants:

**Tableau 4: Critères d'évaluation sur site et en leadership**

<b>Evaluation sur site et du leadership</b>	<b>Points</b>
<p><i>Leadership et vision institutionnels (basés sur un entretien avec le directeur de l'institution, le président du conseil, le document stratégique institutionnel existant et d'autres documents pertinents)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement des recteurs et leur volonté de mener des améliorations institutionnelles (<b>3 points</b>)</li> <li>• Concordance entre la proposition et la stratégie des universités (<b>1 point</b>)</li> <li>• Les responsables à la gestion (Recteurs, Directeurs, Doyens, Chefs de Département) et la volonté de faciliter, mettre en œuvre des améliorations institutionnelles (<b>2 points</b>)</li> <li>• Engagement des conseils et volonté d'institutionnaliser les améliorations institutionnelles (<b>2 points</b>)</li> <li>• Évaluation de l'influence des partenaires externes en tant que membres du conseil d'administration de l'UAR (<b>2 points</b>)</li> </ul>	10
<p><i>Direction de la composante académique et capacité administrative (basée sur des entretiens avec le directeur académique, le directeur adjoint et le corps enseignant proposé impliqués dans la proposition)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation du professionnalisme de la gestion de l'éducation (<b>2 points</b>)</li> <li>• Gestion de la collaboration et des liens avec le secteur, en particulier le secteur privé (<b>2 points</b>)</li> <li>• Les opinions des membres des facultés sur la volonté de la haute</li> </ul>	5

## EBAUCHE-030718

direction et sa capacité à donner suite aux améliorations institutionnelles et administratives ( <b>1 point</b> )	
<p><i>Capacité de mise en œuvre avec une attention particulière sur les aspects de passation des marchés, la gestion financière et la gestion environnementale de la mise en œuvre (sur la base de l'examen documentaire des propositions et des audits financiers antérieurs et des visites sur place).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures d'achat claires, transparentes et efficaces (<b>2 points</b>)</li> <li>• Personnel expérimenté en achats et gestion financière (<b>2 points</b>)</li> <li>• Bilan des audits ponctuels et sans réserve (<b>1 point</b>)</li> </ul>	5
<p><i>Appropriation institutionnelle de la proposition telle que démontré par la sensibilisation et l'inclusion des professeurs et des étudiants (sur la base de propositions, d'entretiens sur site et de visites sur le campus)</i></p>	5
<p>Implication du gouvernement pour soutenir la proposition institutionnelle, concordance avec les stratégies sectorielles pertinentes, offre régionale d'enseignement supérieur et qualité de la prise de décision gouvernementale (entretiens avec des fonctionnaires du ministère / institutions de l'enseignement supérieur et fonctionnaires d'autres ministères concernés)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation et soutien de la part des principales institutions gouvernementales, y compris les ministères sectoriels concernés (tels que l'agriculture, l'éducation et la fonction publique/travail) (<b>2 points</b>)</li> <li>• Stabilité et prévisibilité de la politique du gouvernement en ce qui concerne les risques pour l'UAR proposée (<b>1 point</b>)</li> <li>• Engagement du gouvernement à établir une politique régionale de l'enseignement supérieur et à renforcer les capacités régionales (<b>1 point</b>)</li> <li>• Capacité du gouvernement et des parties prenantes à éviter les perturbations de l'enseignement et de la collaboration sectorielle (<b>1 point</b>)</li> </ul>	5
<p>Engagement des partenaires académiques et sectoriels vis-à-vis de la proposition institutionnelle (basée sur des entretiens face à face ou par téléphone / VC / Skype avec des partenaires, en plus d'autres matériels pertinents).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des partenariats académiques internationaux existants (<b>2 points</b>)</li> <li>• Évaluation des partenariats industriels (secteur privé) existants (<b>2 points</b>)</li> <li>• Évaluation d'autres partenariats clés existants (<b>1 point</b>)</li> </ul>	10
<b>Total</b>	<b>40</b>

De plus, l'équipe d'évaluation doit examiner la cohérence entre la proposition soumise et la réalité sur le terrain en termes d'analyse SWOT<sup>1</sup> institutionnelle, d'infrastructure, de capacité académique et de recherche, et d'appui du gouvernement et des partenaires. L'équipe

<sup>1</sup> "L'analyse SWOT" est une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces d'un projet ou d'une organisation. Veuillez consulter l'annexe pour plus de détails.

d'évaluation doit signaler toute incohérence matérielle entre la proposition écrite et la réalité sur le terrain, examiner les implications pour la crédibilité globale de la proposition et reconsidérer les marques affectées lors de l'évaluation technique de la proposition.

### **4.3 Préparation de la visite des sites**

Chaque équipe d'évaluation sur site reçoit tous les documents pertinents (la proposition de l'URA, le protocole d'évaluation, le document de projet, les termes de référence spécifiques pour l'évaluation et le programme de visite) deux semaines avant la visite de site. Le président peut demander, éventuellement après avoir consulté les autres membres du comité, des informations supplémentaires de la part du futur UAR ou de son conseil d'administration. Les équipes d'évaluation sur site recevront des directives pour leurs visites de site, leurs procédures de travail et la rédaction du rapport d'évaluation.

### **4.4 Pendant la visite**

L'équipe d'évaluation rencontrera au minimum:

- La Direction générale de l'UAR, directeurs, doyens, chefs de départements
- Le Président du conseil d'administration de l'institution
- Le Directeur et Directeur adjoint à la tête de la composante académique proposée
- Les membres du corps professoral constituant le noyau du personnel académique de l'UAR proposée
- Les Responsables gouvernementaux chargés de la politique de l'enseignement supérieur et fonctionnaires compétents d'autres ministères / organismes gouvernementaux
- Un groupe représentatif de professeurs, permanents et non permanents dans l'établissement
- Un nombre restreint (20-30), mais représentatif, d'étudiants de premier cycle, de master et de doctorat (interrogés en petits groupes sans la présence du personnel de l'institution)
- Des représentants du personnel technique et de maintenance
- Des représentants partenaires clés (les partenaires clés ne sont pas tenus de se rendre dans l'institution pour être disponibles pour la visite. L'équipe d'évaluation peut mener de courts entretiens téléphoniques avec des partenaires clés avant ou peu après la visite).

D'autres représentants de la société civile concernés engagés avec l'institution

La liste finale des réunions et l'ordre du jour seront coordonnés par l'URF, l'institution et le responsable de l'équipe d'évaluation

### **4.5 Éviter tout conflit d'intérêts**

Tous les coûts associés à la visite de site doivent être payés par l'URF. Il est interdit aux évaluateurs de recevoir des cadeaux ou des faveurs de la part de l'institution, des partenaires ou



du gouvernement. De même, l'institution, les partenaires et le gouvernement ne doivent en aucun cas offrir de cadeaux ou de faveurs. Les évaluateurs sont tenus de signaler toute offre de cadeaux et faveurs à l'URF. De même, l'équipe institutionnelle est tenue de signaler toute demande de cadeau ou de faveur de tout évaluateur à l'URF. L'établissement peut prendre des dispositions standards pour la nourriture et la boisson standard pendant la visite et, s'il y a accord préalable, pour le transport entre l'hôtel et l'établissement. Toutes les réunions entre les évaluateurs et les institutions doivent se dérouler dans les délais convenus et pendant dans la journée, de manière professionnelle et objective.

L'équipe d'évaluation peut souhaiter utiliser une liste de contrôle pour l'évaluation au niveau de l'institution ou du centre et celle du groupe ou du programme d'éducation et / ou de recherche. Chaque membre de l'équipe peut utiliser ces listes individuellement (c'est-à-dire avant les réunions du comité dans leur intégralité) pour son jugement provisoire mais devra les considérer principalement comme points de départ pour des discussions avec les autres membres de l'équipe lors de la visite du site. L'utilisation de listes de contrôle ne doit en aucun cas signifier que le score final est une moyenne de toutes les notes. Les scores ne doivent être donnés qu'après mûre réflexion par toute l'équipe.

## **5. RAPPORT D'EVALUATION**

Pour atteindre les objectifs de l'évaluation indépendante, comme indiqué dans la section 2 ci-dessus, le comité notera et fournira un bref rapport expliquant les notes attribuées pour chaque critère (maximum 5 pages). Principalement, pour l'évaluation de chaque proposition, le petit rapport doit contenir la note de chaque critère et sous-critère et une brève explication sur comment l'évaluation est parvenue à cette note finale. En outre, le rapport d'évaluation doit tenir compte des points forts et des points faibles de la proposition, de la documentation associée et des discussions et observations lors de la visite sur le terrain. Par conséquent, le rapport doit également indiquer les possibilités d'améliorations des propositions sélectionnées, les menaces éventuelles et les recommandations sur la manière dont toutes ces propositions peuvent être incluses dans la proposition finale de l'institution.

Conformément à ce qui précède, le rapport doit évaluer l'impact régional de l'institution sur le développement, les dimensions du partenariat académique et scientifique, les divers aspects de l'excellence tels que les éléments de qualité et de productivité mis en évidence, les indicateurs de pertinence sociale et économique, les perspectives de durabilité et le niveau de faisabilité du programme proposé. Le rapport inclura à la fois les performances passées et les perspectives d'avenir du future UAR. Les rapports individuels de l'équipe d'évaluation peuvent être limités à une page par groupe, y compris l'évaluation en cinq points. Il est important que les raisons de la note donnée soient suffisamment expliquées dans le texte.

Dans ses commentaires, le CEI doit fournir des suggestions spécifiques pour améliorer la proposition.

De ce qui précède, le rapport d'évaluation de chaque proposition du CEI comportera deux parties:

- Évaluation au niveau de l'institution ou de l'URA proposée en fonction des critères mis en évidence ci-dessus, en identifiant les côtés positifs et les critiques et en présentant des recommandations pour améliorer la proposition de l'URA.
- Noter l'évaluation des groupes ou programmes d'éducation et de sensibilisation selon les critères susmentionnés, en mettant l'accent sur la performance en termes de formation académique et de résultats scientifiques, ainsi que sur le plan économique et social. Le CEI peut utiliser des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

### **5.1 Directives pour l'évaluation du contenu du Rapport**

Introduction - Vue d'ensemble des propositions du SHAEA en général et résumé des résultats

Partie 1- Revue de chaque UAR potentielle, contenant:

- ❖ Des réflexions sur la concordance entre la proposition et les priorités nationales, ainsi que et le potentiel d'impact régional de l'UAR;
- ❖ Des réflexions sur la prise en considération du genre dans la conception du projet ;
- ❖ Des réflexions sur l'inclusion du partenariat de l'institution (les forces et la pertinence de la collaboration avec les partenaires nationaux régionaux et internationaux - institutions partenaires académiques, employeurs, organisations et gouvernements - qui emploieront et utiliseront les diplômés et les connaissances en recherche de l'institution universitaire, ainsi que l'importance de cette collaboration);
- ❖ Des réflexions sur le potentiel en termes d'éducation de qualité de l'institution (réputation académique, qualité de la formation en master et en doctorat, moyens financiers et humains et organisation de la recherche, organisation et processus internes, leadership académique et scientifique, positionnement national et international) et de productivité (diplômés, publications, production) et politique de productivité);
- ❖ Des réflexions sur la pertinence (dans l'enseignement supérieur, la recherche, l'impact social et économique de la société) et la pertinence appliquée (activités de l'institution visant à rendre les résultats de l'éducation et de la recherche disponibles et pratiques en termes de produits, processus et services, y inclus les activités qui concernant la disponibilité des résultats et l'interaction avec le secteur privé, ainsi que les contributions directes à l'utilisation commerciale, investissement ou à but non lucratif des diplômés, de l'expertise et des résultats de la recherche);

## EBAUCHE-030718

- ❖ une réflexion sur la capacité de l'UAR à collaborer avec les établissements de formation postsecondaire, dont ceux de l' EFTP, pour concevoir et mettre en œuvre des formations à court terme répondant aux besoins du secteur en matière de renforcement des capacités humaines
- ❖ Des réflexions sur la faisabilité et la durabilité de l'institution (basées sur un positionnement comparatif et une analyse comparative, ainsi que sur les forces et faiblesses de l'analyse SWOT, notamment sa stratégie pour les années à venir, la compétitivité, la robustesse et la stabilité, la capacité de gain).

Partie 2 - Evaluation du programme d'éducation et de sensibilisation de chaque proposition, contenant des réflexions sur:

- ❖ L'aperçu des perspectives régionales (importance de son approche pour la région et le contenu de l'innovation du programme - y compris la concordance de la proposition avec les besoins régionaux et nationaux du secteur agroalimentaire);
- ❖ L'inclusion du partenariat (les forces et la pertinence de la collaboration avec les institutions partenaires universitaires nationales, régionales et internationales, les employeurs, les organisations et les gouvernements qui emploieront et utiliseront les diplômés et les connaissances de recherche, ainsi que l'importance de cette collaboration au niveau régional);
- ❖ Le potentiel de qualité (niveau d'innovation de l'enseignement et de l'apprentissage, y compris l' expérience dans les programmes transdisciplinaires et apprentissage par expérience, signification académique et aptitude à collaborer avec des parties prenantes externes, cohérence des programmes, stratégie de recherche, les infrastructures d'enseignement et de recherche, le leadership de ses programmes d'éducation et de vulgarisation et les ressources financières et humaines) dans sa productivité, les activités de R & D, l'éducation et la formation et les infrastructures de recherche( quantification des taux de diplômés de Master et de Doctorat, les publications, les résultats de R & D , les taux d'utilisation des infrastructures d'enseignement et de formation et de recherche, et la quantification de l'utilisation par des tiers);
- ❖ La pertinence et la pertinence appliquée (de la formation et de l'apprentissage, de la R & D et de l'infrastructure de l'éducation et de la recherche, tant pour le monde universitaire que pour la société); et
- ❖ La durabilité, la faisabilité et la vision future (des plans d'éducation et de recherche, de la flexibilité et de l'anticipation des changements à prévoir dans un avenir proche).

Les directives ci-dessus ne sont pas exhaustives et le rapport devra prendre en compte toutes les dimensions multiples mises en évidence dans ce protocole et dans d'autres documents du projet SHAEA.

## **6. SÉLECTION FINALE**

Le suivi de l'évaluation se compose de trois éléments: (i) la décision finale du CRP par rapport aux conclusions et recommandations du CEI, (ii) la publication de la liste de sélection finale des UARs et (iii) le traitement des griefs et des recours. .

### **6.1 Décision finale du CRP**

Après que le CEI ait présenté son rapport d'évaluation final au CRP, le CRP se réunira pour discuter des résultats et des recommandations. Sur la base des recommandations, sans modifier les marques d'évaluation des propositions individuelles, le CRP peut procéder à des ajustements pour s'assurer que les priorités clés du développement régional sont abordées en même temps que les représentations géographiques, linguistiques et disciplinaires raisonnables. Le CRP formulera ensuite sa position concernant les résultats de l'évaluation par écrit dans le compte rendu de la réunion de sélection finale.

### **6.2 Annonce publique des résultats de la sélection**

Le rapport du CEI et le compte rendu de la réunion du comité de pilotage concernant les résultats de l'évaluation constituent les résultats de l'évaluation. Le CRP publiera les propositions sélectionnées et les résultats de l'évaluation sur le site Web du SHAEA (...). Les institutions non sélectionnées recevront des informations concernant l'évaluation, mais ces informations et leur proposition ne seront pas rendues publiques.

### **6.3 Comité de griefs et de recours**

En ce qui concerne les objections ou les griefs soulevés par des institutions ne figurant pas dans la sélection finale, le CRP mettra en place un comité de recours de 3 à 5 personnes auquel les institutions candidates pourront soumettre des recours. Le Comité de grief et de recours demandera des éclaircissements à l'institution concernée, au CEI, à l'URF et aux autres entités concernées et fournira une recommandation au nom du CRP pour savoir si la réclamation ou l'appel devrait être accordée et si il y a lieu de revenir sur n'importe quelle décision de sélection/évaluation.

**Annexe 1: Les critères d'éligibilité des propositions SHAEA**

Les institutions qui soumettent des propositions doivent:

1. Provenir d'un des pays participants qui ont la disponibilité de financement de l'IDA
2. Avoir formé au moins 5 cohortes de diplômés au niveau Master
3. Offrir des programmes de Master (de préférence également des programmes de doctorat) dans des domaines ayant traits aux systèmes agroalimentaires et, de préférence, dans des domaines clés identifiés en matière de besoins en connaissances au niveau régional
4. Avoir au moins un partenariat régional actif et fonctionnel existant dans le domaine de l'agriculture
5. Montrer un effort continu démontré en matière de réforme / changement pour l'amélioration institutionnelle
6. Aucune acquisition de terrain ne sera financée dans le cadre du projet
7. Pas de travaux de génie civil au niveau des établissements associés d'enseignement supérieur en agriculture (EAESAs) à financer dans le cadre du projet
8. Si une université dispose d'une ACE agricole existante, elle peut soumettre de proposition tant que le domaine d'étude proposé pour être une UAR n'est pas la même que celle déjà soutenue par l'ACE agricole
9. Une seule proposition peut être soumise par université

## Annexe 2: Guide d'analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités et Menaces (SWOT)

Parmi les principaux objectifs de SHAEA figure l'amélioration de la gestion de l'enseignement et de la recherche dans les universités à l'Est et au Sud de l'Afrique en vue d'accroître les niveaux d'excellence académique internationalement reconnus. L'évaluation des propositions soumises par l'UAR implique donc également une analyse des forces et des faiblesses de la proposition. Ceci se fera à travers une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT) dans l'environnement de l'UAR proposée. L'analyse sera menée par le comité d'évaluation indépendant au niveau de la proposition et de son institution ou centre de soumission.

### 3.1 Positionnement et analyse comparative

L'analyse SWOT est avant tout un instrument de réflexion sur la situation actuelle et les perspectives d'avenir de l'UAR et de son projet d'éducation et de recherche. L'un des objectifs importants de l'analyse SWOT consiste donc à évaluer la position de la proposition sur la scène académique et scientifique internationale, nationale et africaine, notamment par rapport à ses principaux partenaires / concurrents externes.

### 3.2 Entreprendre l'analyse SWOT

Dans une analyse SWOT, le programme d'éducation et de recherche proposé pour financement de l'UAR sera analysé en quatre dimensions, deux internes (forces et faiblesses) et deux externes (opportunités et menaces). Les questions à évaluer dans une analyse SWOT sont plus ou simples et directes, et sont menées, par exemple, à travers des entretiens avec les parties prenantes concernées au sein et en dehors de l'organisation. Il existe également des méthodologies plus complètes par le biais d'enquêtes et d'autres techniques quantitatives. Le CEI est libre de choisir une méthode, à condition que l'analyse soit basée sur des éléments transparents dans le contexte de la soumission de la proposition de l'UAR concernée.

**Tableau 5: Exemples de Questions à répondre au cours d'une analyse SWOT**

Forces	1	Quels avantages présentent la proposition pour les autres universités nationales, régionales et africaines?
	2	Qu'est-ce que les autres voient comme les points forts de l'UAR et de sa proposition?
	3	Quelles sont les ressources pertinentes disponibles pour la proposition?
Faiblesses	1	Quels aspects de l'UAR peuvent être considérés comme des normes inférieures?
	2	Quels aspects des activités proposées pourraient être améliorés?
	3	Quelles sont les activités à éviter?
Opportunités	1	Quelles sont les tendances intéressantes qui peuvent être observées dans la proposition du SHAEA et dans le système agroalimentaire?
	2	Où /quelles sont les bonnes opportunités de l'UAR pour atteindre ses objectifs proposés?

## EBAUCHE-030718

	3	Les possibilités à envisager par le Comité peuvent émerger d'éléments tels que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements sur les marchés de l'emploi à grande et à petite échelle</li> <li>• Modifications de la politique gouvernementale en matière de transformation des systèmes agroalimentaires et d'éducation et de prestation de services liés à l'agriculture dans le secteur</li> <li>• Changements dans les schémas sociaux, les profils de population, les changements de style de vie, etc.</li> <li>• Événements locaux</li> </ul>
Menaces	1	Quelle est la concurrence régionale dans la génération de ressources humaines, de connaissances et de solutions pour le secteur agroalimentaire et dans quels domaines les autres font-ils mieux?
	2	Y a-t-il de grands changements dans les conditions de travail des universités au plan national ?
	3	L'UAR est-elle confrontée à une mauvaise situation financière et quelles sont les sources de financement concernées?
	4	L'UAR a-t-elle des problèmes de réputation concernant: la fraude et la corruption, le népotisme, le harcèlement sexuel, les problèmes de sécurité, l'inefficacité institutionnelle, la qualité académique et éducative?
	5	Est-ce que l'UAR a des problèmes importants pour trouver, garder et remplacer du personnel qualifié?

Aux intersections de ces quatre dimensions, quatre questions stratégiques principales se posent, comme le montre la matrice suivante:

**Tableau 6: Les dimensions du SWOT**

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Opportunités</i>	Question stratégique: quelles opportunités peuvent être exploitées grâce aux forces de l'UAR?	Question stratégique: quelles opportunités peuvent aider à surmonter les faiblesses?
<i>Menaces</i>	Question stratégique: Comment l'UAR peut-elle mettre ses atouts à profit pour surmonter les vulnérabilités?	Question stratégique: à quelles menaces l'environnement scientifique impliqué est-il particulièrement vulnérable et comment l'UAR peut-elle les surmonter?

Sur la base de cette analyse, l'évaluation peut tirer des conclusions sur la position de la proposition de l'UAR au plan académique et éducatif, au niveau national, régional et international. Elle identifie également les éléments de la stratégie, de l'organisation et / ou des activités d'éducation et de sensibilisation qui doivent être ajustés afin de faire face aux opportunités et menaces externes, au vu des conclusions de l'analyse SWOT.