Université Catholique du Congo
UCC

Lumen 2021

'La lumière à l'horizon 2021'

Plan stratégique 2017 - 2021

Plan du document

1 Avant-Propos 3

2 Introduction 6

3 Brève présentation de l'UCC 7

4 Démarche méthodologie du plan stratégique 8

5 Question de base du plan stratégique 9

6 Défis en rapport avec la mission de l'UCC 10

7 Notre Vision 14

8 Notre Mission 15

9 Nos Valeurs 15

10 Orientations stratégiques de *Lumen 2021* 17

11 Cadre stratégique de l'UCC 2017-2020 20

12 Cadre de mise en œuvre 24

12.1 Axe 1 : Qualité de la Formation et de la recherche 24

12.2 Axe 2 : Professionnalisme et gouvernance 27

12.3 Axe 3 : Partenariats 30

12.4 Axe 4: Services à l'Eglise et à la société 31

12.5 Axe 5 : Viabilité institutionnelle 33

13 Suppositions importantes 36

14 Cadre de suivi 37

1 Avant-Propos

Mot de Monseigneur le Président,

L'Université Catholique du Congo vient de célébrer ses 60 ans d'existence. C'est ce passé, riche de 60 ans d'enseignement, de recherche et de service à l'Eglise et à la société, qui est à la base de notre succès d'aujourd'hui. Notre tâche du moment présent est de préparer avec assurance un futur que nous voulons toujours prospère et radieux. Nous veillons à ce que notre vision de l'avenir soit structurée par notre raison, éclairée par notre foi ; ce qui laisse voir que nous participons pleinement à la construction de notre propre destin pour ne pas le subir.
Notre plan stratégique*, Lumen 2021,* est l'expression de cette détermination pour le progrès, l'inventivité, la volonté d'avancer en eau profonde, comme le Christ l'a demandé à Pierre, afin d'être ce lieu où les jeunes sont formés à devenir des hommes et des femmes éminents par leur science, prêts à assumer les plus lourdes tâches dans la société et en même temps que témoins de la foi dans le monde.

Vraie boussole dans la marche vers les résultats, notre plan stratégique servira également de base à notre auto-évaluation. Ces résultats sont, on ne peut plus clairs et ambitieux, à la mesure des défis de notre société. En outre, l'importance accordée aux valeurs institutionnelles et sociétales constitue la marque de notre « Alma mater ».
Par ma voix, le Conseil d'administration s'engage à soutenir entièrement les efforts de tous les membres de notre communauté universitaire pour la réalisation sans faille de la vision et des résultats de *Lumen 2021*.
En ce qui me concerne personnellement, j'accorde une très grande valeur à ce document auquel je me réfèrerai toujours dans l'appréciation des rapports de l'UCC.

†Fulgence Muteba,
Evêque de Kilwa Kasenga
Président du Conseil d'Administration de l'UCC

Message de l'Abbé Recteur de l'UCC

Toujours fidèle à sa noble mission de former la jeunesse afin d'offrir à l'Eglise et à la Nation une élite incontestablement digne de ce nom, l'Université Catholique du Congo (UCC), dont la recherche de l'excellence est visiblement le leitmotiv qui hante toutes les entités du pouvoir organisateur, se projette sur cinq ans à travers ce plan stratégique dit « *Lumen 2021* ». Tirant son sens de la célèbre devise de l'UCC : « *Lumen super Flumen* » (la lumière qui surplombe le fleuve), « *Lumen 2021* » se veut être, à coup sûr, cet outil pratique et pragmatique qui vient booster nos rêves pour la réalisation et la matérialisation de nos grandes ambitions qui ne sont autres que celles de faire de l'UCC une Université-Lumière à l'horizon 2021. Comment et pourquoi l'UCC doit-elle être une lumière ?

L'UCC, une lumière au-dessus du fleuve pour servir la vérité, une lumière qui brille pour indiquer le chemin du Bien, du Vrai et du Beau à toute la société ; tel demeure notre horizon pour l'avenir. Car l'engagement à servir la vérité tout entière apparaît comme une exigence de la liberté de recherche, d'enseignement et de diffusion. Et c'est précisément le rôle de l'université catholique de dépasser aussi bien la simple organisation pragmatique des enseignements, qu'un pluralisme éthique ou intellectuel sans absolu qui n'aboutirait qu'à affadir le sel de l'esprit, et à engloutir l'humanité même de l'homme dans un insipide mécanisme d'adaptation sociale, privé de réelle profondeur et dépourvu de cette ampleur illimitée, qui est en même temps le propre et l'honneur de l'esprit humain, créé à l'image de Dieu.

L'UCC, une lumière pour servir l'Eglise et la Nation, lumière du pédagogue qui indique le chemin du bien et donne des instruments pour guider les hommes dans le monde et dans la vie professionnelle, une lumière qui chasse les ténèbres des antivaleurs et apporte la vertu grâce aux connaissances, aux savoir-faire et aux valeurs morales et éthiques qu'elle transmet, une lumière qui est source de vie, qui porte et apporte la vie, telle est la tâche primordiale que l'UCC fait sienne en ces temps de bouleversements sociaux généralisés dans le monde afin d'apporter un éclairage utile à toute la société.

La destination de l'homme, de même que celle de sa société, étant à construire et à inventer, « *Lumen 2021* » voudrait être cette indéniable plaque tournante qui permet à l'UCC de travailler avec dévouement et détermination à l'invention d'un monde nouveau, pétri de la lumière de l'Evangile, afin d'entrebâiller les portes, baliser le chemin et crayonner des perspectives pour la construction et l'émergence d'un nouvel humanisme.

Nous sommes heureux de présenter et d'offrir à toute la communauté universitaire de l'UCC cet outil, guide et porteur d'un nouvel élan pour notre réalisation à la fois comme Communauté-Famille et comme Germoir de *l'intelligentia* et Laboratoire d'humanisation. Avec « *Lumen* 2021 », nous prenons visiblement et résolument le pari pour une éducation de qualité qui vise la formation humaine et intégrale afin de former des jeunes outillés des savoirs, de l'éthique et de la spiritualité. Notre vœu le plus ardent est de voir « *Lumen 2021* » nous pétrifier et nous tonifier pour un nouvel élan et un véritable décollage vers la réalisation de nos ambitions et la concrétisation de nos rêves : faire de l'UCC une grande université au cœur de l'Afrique.

Nous souhaitons donc que « *Lumen 2021* » nous aide à mieux comprendre et à prendre effectivement conscience des défis auxquels nous sommes quotidiennement confrontés, afin que nos études, nos recherches, notre sagesse et notre intelligence soient pour nous tous un chemin vers la vie nouvelle et vers la Lumière Suprême qu'est le Dieu de Vérité.

Professeur Abbé Léonard Santedi,

Recteur de l'UCC

2 Introduction

Empêtrée dans des querelles politiques et des conflits armés, la RD Congo voit chaque jour les horizons de son développement s'éloigner. La crise qui ronge le pays tire ses racines dans l'histoire, la déchéance des valeurs humaines les plus fondamentales et dans l'irrationalité des choix des dirigeants à tous les niveaux. Devenue complexe et profonde, elle touche tous les domaines de la vie nationale avec des conséquences telles que le pays est toujours classé aux derniers rangs dans les rapports sur les indicateurs de développement économique et humain.

Impuissante et vouée à une souffrance injuste, la population cherche désespéramment des élites et des prophètes qui la délivreraient de ce maudit triste sort. Plus que des individus charismatiques, le salut de la nation sera l'œuvre des institutions engagées dans le pari de l'excellence et du mieux-être de la population. L'université est assurément l'une des institutions capables de relever ce défi.

En menant une réflexion stratégique sur son action pour les cinq prochaines années, l'UCC se positionne dans la perspective de recherche de l'excellence en vue des services à la société. L'ambition de répondre efficacement aux besoins prioritaires de la société est d'autant plus pertinente que cette dernière x est actuellement desservie par la faible qualité des ressources humaines que produit le système éducatif alors que foisonnent dans tout le pays des universités sans consistance institutionnelle et sans un minimum de capacité pour la recherche.

La détermination de l'UCC est d'offrir à ce grand pays qu'est le Congo, une qualité d'enseignement, de recherche et de service à la hauteur des attentes de la population, de la CENCO, pouvoir organisateur, et des standards internationaux.

Le document du plan stratégique actuel est le fruit d'un processus participatif piloté par un consultant externe , M.Rombaut Nana, mené à travers des analyses objectives de la situation actuelle et des défis à venir. Toutes les facultés de l'UCC ont été impliquées, pour aboutir à une vision d'ensemble qui prévoit du reste la mise en place ou l'adaptation par la suite, des plans stratégiques de chacune d'elles.

Les échanges engagés pendant l'atelier ont pris en compte les rapports des travaux préparatoires antérieurs et ont permis de retenir cinq domaines stratégiques majeurs pour l'action de l'UCC au cours de cinq prochaines années. Il s'agit de :

i. La qualité de la formation et de la recherche
ii. Le professionnalisme,
iii. Le partenariat,
iv. Les services à l'Eglise et à la société
v. La viabilité institutionnelle

Le Rectorat, les Facultés et les Instituts de recherche de l'UCC investiront dans ces cinq axes pour assurer l'émergence de l'Université pendant cinq ans. Les chantiers déjà commencés comme le passage au système LMD, la plateforme numérique, le processus d'assurance qualité, le déménagement vers le nouveau campus, la création du «School of Management» s'inscrivent parfaitement dans la dynamique de ce nouveau plan stratégique qui leur donne un cadre de référence global et cohérent pour atteindre les objectifs du Rectorat et du Conseil d'administration.

Bien que synthétique, le document du plan stratégique invite donc, dans le cadre de sa mise en œuvre, à l'élaboration de plans opérationnels spécifiques aux différents axes et résultats déjà identifiés. Le grand défi qui reste à relever sera donc celui de l'opérationnalisation effective de ce plan cadre. Cette dernière étape est fonction de :

- la motivation et l'implication de tous les acteurs (Conseil d'administration, autorités de l'UCC, Personnel administratif et académique),
- l'articulation avec les activités courantes,
- la mise en œuvre et le cas échéant, le financement de nouvelles actions,
- l'efficacité du suivi et de l'évaluation,
- la gestion des risques.

Si l'on considère les sept critères traditionnels de classement des universités, à savoir, l'innovation, la recherche, les publications, les infrastructures, l'enseignement, l'employabilité et la responsabilité sociale, l'UCC est parmi les quatre meilleures universités de la RDC.

3.Brève présentation de l'UCC

Créée par la Conférence Nationale des Evêques du Congo (CENCO), l'Université Catholique du Congo est la continuité de la Faculté de Théologie Catholique de Kinshasa approuvée en 1957 par le Saint Siège au sein de l'Université Lovanium de l'époque et devenue autonome en 1975. Elle s'est enrichie progressivement avec la Faculté de philosophie et du droit canon, avant d'accueillir les centres de recherches et les autres Facultés, et cela sous l'appellation d'abord de Facultés catholiques de Kinshasa puis d'Université Catholique du Congo.

L'Université compte actuellement sept Facultés : Théologie, Droit canonique, Philosophie , Communications sociales, Droit. Economie et développement, Sciences politiques. Elle compte également une dizaine des centres de recherche et programmes spéciaux couvrant les activités de recherche et de formation.

4.015 étudiants ont fréquenté l'UCC au cours de l'année académique 2015-2016.

Le corps académique et scientifique de l'Université pour la même année académique était composé de 101membres, tandis que le personnel administratif et les équipes de services généraux représentent XXX personnes.

La structure institutionnelle de l'Université comprend

- la CENCO, comme pouvoir organisateur,
- le Conseil d'Administration,
- le Comité de direction (Recteur, Secrétaire Général académique , Secrétaire Général administratif, et Secrétaire Général aux finances et projets)
- le Conseil académique

Le Conseil académique est composé du Recteur, du Secrétaire Général académique, du Secrétaire Général administratif, du Secrétaire général aux finances et projets, des Doyens des Facultés, des directeurs des Centres de recherches des professeurs ordinaires, des chefs de départements.

L'UCC organise ses activités dans deux campus (à Limete et à Mont Ngafula).

3 Démarche méthodologie du plan stratégique

La démarche d'élaboration du plan stratégique a été menée à travers un atelier participatif, avec l'approche de développement institutionnel et renforcement organisationnel (DIRO) et la théorie de changement. Une question de base a été formulée à partir des Termes de référence, de la mission et des défis actuels de l'UCC. Elle a été utilisée tout au long du processus comme point de référence dans la réflexion. Dans l'étape qui a suivi, il a été question de reformuler la vision et d'identifier les principales valeurs de l'UCC. Puis en rapport avec la mission et les défis déjà relevés, une analyse des opportunités et des menaces a été effectuée, suivie de l'analyse des forces et des faiblesses.

L'application à ce stade de l'outil SWOT a permis d'identifier les principales options qui, en rapport avec la question de base, ont fini par déterminer les axes stratégiques du plan.

Ces axes stratégiques ont été par la suite placés au regard du résultat ultime formulé comme la finalité du plan stratégique. La réflexion s'est poursuivie à travers l'approche de la théorie de changement pour identifier : les résultats stratégiques, les indicateurs, les activités clés, les hypothèses et les risques.

4 Question de base du plan stratégique

L'approche de développement institutionnel et renforcement organisationnel est généralement basée sur une question centrale appelée aussi question de base. Celle-ci résume la problématique de la démarche et sert de point de référence pour toutes les étapes du processus. Au début de l'atelier de planification stratégique, les participants ont été conviés à formuler une question de base, compte tenu des attentes exprimées dans les Termes de référence et des défis relevés dans les travaux préparatoires. Cette question de base se présente de la manière suivante :

Comment l'UCC peut-elle assurer une formation et une recherche de qualité grâce auxquelles des hommes et des femmes imprégnés de valeurs évangéliques, éthiques et socioculturelles africaines deviennent capables d'impulser des changements en vue du développement de la société et de l'Eglise ?

5 Défis en rapport avec la mission de l'UCC

Les échanges sur la manière dont l'UCC assure la réalisation de sa mission ont permis de dégager plusieurs défis qui sont repris ci-après :

1) **Sur le plan de l'enseignement**

- L'UCC vise un enseignement de qualité et arrimé aux standards internationaux. Cependant, la qualité de l'enseignement dispensé par l'UCC est influencée par les conditions de travail des enseignants et des étudiants. Il s'agit notamment des **infrastructures et des équipements** dont la quantité et la qualité restent encore insatisfaisantes.
- Le budget de l'UCC repose essentiellement sur le payement des frais académiques. Le besoin de couvrir l'ensemble des dépenses de l'institution avec des recettes fort limitées rend la **prise en charge du personnel enseignant peu confortable**. Ceci a un impact sur leur motivation et naturellement sur l'attraction de compétences scientifiques.
- Avec environ 4015 étudiants pour l'année 2015-2016, l'UCC avait pour la même période 101 enseignants dont 26 assistants. Cette situation est beaucoup plus critique dans les facultés non ecclésiastiques. Le problème est donc celui du **nombre insuffisant d'assistants** chargés de l'encadrement des étudiants, mais aussi la qualité de cet encadrement qui doit être mieux définie en termes d'objectifs et de contenu.
- Les curricula ont été redéfinis notamment avec le passage de l'UCC au système LMD, comme on peut le voir dans le programme d'études 2016-2017. Cependant, un grand effort reste encore à faire pour répondre à **l'adéquation entre l'offre de formation et la demande du marché**. Les objectifs de la formation doivent être plus clairs en termes de compétences à transmettre de manière évaluable.
- Les conditions de recrutement des professeurs sont claires et conformes aux exigences du gouvernement. Mais les professeurs n'ont pas toujours les **capacités pédagogiques** nécessaires pour assurer une formation de qualité. De plus, leur **mise à niveau** n'est pas systématiquement assurée par l'université ou par un effort personnel de **ressourcement** dans les filières spécifiques.

- On observe des attitudes peu propices à l'apprentissage de la part des étudiants, caractérisées par **la culture de la facilité** ou le refus de l'effort. On sait par ailleurs que le niveau des élèves issus de l'école secondaire est faible. En revanche, dans certains cas, les professeurs sont peu rigoureux et seraient même complaisants face aux faiblesses et au comportement laxiste des étudiants.
- **L'appui de l'administration** requis par le travail académique n'est pas toujours à la hauteur des attentes et oblige certains professeurs et assistants à accomplir des tâches administratives au détriment de leurs responsabilités académiques.
- Une autre entrave à la qualité de l'enseignement serait la **disponibilité réduite des professeurs et des assistants** qui pour beaucoup exercent des activités « extra muros ».

2) Sur le plan de la recherche scientifique

- Le problème de la recherche scientifique est essentiellement lié à un **manque de ciblage des thématiques pertinentes** de recherche dans les facultés et qui seraient liées par la suite aux travaux des mémoires, des thèses ou d'autres publications des professeurs.
- Il y a également une **faible organisation** comme telle de l'activité de recherche en commençant par la responsabilisation des équipes comme la mise en place d'un conseil de recherche.
- Les recherches déjà réalisées ne bénéficient pas toujours des avantages de **publication** ou d'une stratégie de leur **valorisation** au niveau national ou international.
- Les **centres de recherche** existants sont peu valorisés et doivent être redynamisés
- Il n'y a pas de **laboratoire de recherche** comme par exemple le studio d'enregistrement Radio ou TV pour la faculté de communications sociales.
- Il convient de déplorer la **faiblesse des infrastructures** particulièrement en TIC qui aurait permis l'internationalisation de l'Université. Dans ce registre, on pourrait aussi mentionner le faible accès ou le faible engouement de beaucoup de professeurs à l'Internet.

- La motivation à la recherche n'est pas soutenue par la **promotion professionnelle** qui n'existe plus.
- La **coopération avec les institutions étrangères** devrait être mieux capitalisée pour améliorer la qualité de la recherche et en accroître les activités.

3) Concernant la formation intégrale de l'homme

- La formation de tout l'homme au-delà de l'enseignement scientifique passe par **l'organisation des activités para-académiques**: culturelleset sportives.
- Elle devrait notamment porter sur la dimension spirituelle et morale qui est déjà assurée à travers l'aumônerie, le service des messes et de récollection. Toutefois, plusieurs défis demeurent sur ce plan quand on voit le **comportement de beaucoup de jeunes** et quand on considère la dépravation des mœurs au sein de la société d'où ils viennent.
- Plusieurs **initiatives appréciables** comme celles en rapport avec l'hygiène, la solidarité, l'attention aux autres… devraient être **mieux structurées et systématisées.**
- En particulier, la **lutte contre la corruption** doit prendre une dimension multisectorielle car celle-ci tend à s'institutionnaliser dans la culture et dans la vie économique, politique et en particulier dans le système éducatif.

4) Concernant les services à la société

- La vision et les activités des facultés ecclésiastiques semblent être en lien réel avec les services attendus par l'Eglise. Toutefois plusieurs **défis en rapport avec la foi et la mission de l'Eglise** au sein de la société devraient davantage interpeller les facultés de théologie et de droit canonique. Qu'il s'agisse de l'expansion des sectes chrétiennes, de mouvements ésotériques, des croyances superstitieuses, de la baisse des vocations…
- Un travail sur la **rédaction du catéchisme congolais** est en cours au niveau de la CENCO, il doit encore être finalisé et requérir la contribution de l'UCC.

- Le plus grand défi de l'UCC en ce qui concerne le service à la société, est la capacité et la volonté de rester à l'écoute de celle-ci. Une **interaction entre l'UCC et la société** autour d'elle pour comprendre ses besoins est instamment souhaitée.
- S'il n'y a **pas de services directement offerts à la société** à l'instar de l'AMOCO (Association des moralistes du Congo) ou de l'Ecole pour la foi et l'évangélisation, qui ont connu l'engagement des professeurs à titre individuel et donc pas du tout capitalisé et internalisé par l'institution.
- Les services à la société pourraient prendre la forme des activités en dehors de l'enseignement académique , par exemple celles en rapport avec le **développement du milieu**.

5) Concernant l'éducation permanente

- L'éducation permanente devrait viser avant tout les **anciens étudiants** de l'UCC. Or actuellement il n'y a **pas un suivi structuré** de ces étudiants
- Organiser le **service des « alumni »** à travers des activités diverses pourrait être intéressant pour tous les étudiants.
- L'éducation permanente concernerait par exemple des **formations continues** offertes en dehors des programmes classiques en fonction des besoins de la société.

6) En rapport avec le développement spirituel et professionnel de la communauté universitaire

- L'unité et la solidarité entre les membres de la communauté universitaire semblent être freinées par le **déficit de communication interne**
- La fête patronale (Saint Thomas D'Aquin) n'est pas toujours vécue comme une occasion de revivre la **communion interne.**
- L'absence du **bulletin d'information interne** empêche la circulation des nouvelles sur la vie des membres de la communauté.
- Les **professeurs ne se connaissent pas** souvent entre eux ;
- Il n'y a **pas de salle de professeurs** qui pourrait favoriser cette connaissance mutuelle.

- Lorsqu'on organise des retraites, on ne sent pas toujours l'engouement chez plusieurs professeurs.
- **L'adresse électronique institutionnelle « prénon.nom @ac.ucc.cd »** proposée par l'Université n'est pas utilisée par beaucoup de professeurs.

7) **Réflexion critique sur les valeurs sociétales**
   - Les **antivaleurs au sein de la société** sont un vrai défi quand on considère la mission de l'Université.
   - L'UCC a eu l'autorisation d'organiser **l'observatoire des élections.**
   - Des **questions brûlantes de la vie de la société** devraient faire l'objet des études approfondies.

8) **Œcuménisme et dialogue interreligieux**
   - Il y a un vrai **recul de l'œcuménisme** dans les activités et la réflexion au sein de l'UCC par rapport aux années antérieures. Il est probablement temps de relancer des rencontres saines avec des personnalités académiques et des pasteurs des églises protestantes.

6 Notre Vision

Engagée pour des services à l'Eglise et à la société, l'UCC décrit clairement et fermement la direction dans laquelle elle compte s'engager dans les cinq années à venir. Loin d'être occulté par les menaces et les incertitudes de l'heure, le regard de l'université s'exprime sous forme d'un rêve réaliste, susceptible de galvaniser ses membres afin de briller comme une flamme qui cible les consciences et les savoirs, actuellement sclérosés et enténébrés par la crise. Cette vision mobilisatrice de l'UCC est ainsi formulée :

Dans un environnement de crise perpétuelle et multiforme, l'UCC veut être une communauté d'excellence qui éclaire les consciences et développe les savoirs nécessaires au progrès d'une société qui, pour devenir maîtresse de son destin, part de son identité et s'ouvre aux valeurs tant universelles qu'humanistes.

L'UCC croit en une société qui se construit sur base des valeurs spirituelles et éthiques comme socle de tout développement.

7 Notre Mission

De l'Episcopat congolais, l'UCC a reçu une mission explicitement orientée vers l'équilibre entre l'enseignement, la recherche et les services à l'Eglise et à la société. Ces dernières années, avec la création de nouvelles facultés, la mission de l'UCC s'est développée dans une dimension plus engagée en vue d'impulser des changements significatifs dans les secteurs clés de la vie nationale que sont : l'économie, la communication, la politique, la justice et les droits humains. La mission de l'UCC se résume en huit points :

1) ***Contribuer par l'enseignement à la formation d'hommes et de femmes aptes à promouvoir le développement de la société civile et de l'Eglise.***
2) ***Promouvoir la recherche scientifique dans le but d'explorer et de faire connaître la vérité.***
3) ***Rendre divers services à la société pour la promotion de sa culture et de son développement économique et social.***
4) ***Créer une communauté universitaire dont tous les membres sont aidés dans leur développement spirituel et professionnel, dans leur dimension personnelle et communautaire.***
5) ***Exercer une fonction critique en examinant d'un point de vue chrétien, les valeurs et les normes qui prédominent dans la société contemporaine.***
6) ***Promouvoir l'œcuménisme et le dialogue entre la foi chrétienne, les religions et les cultures du monde.***
7) ***Offrir les moyens d'éducation permanente et d'autres services éducatifs à la communauté plus large, et spécialement aux anciens étudiants.***
8) ***Impulser particulièrement des changements dans les domaines de la justice et des droits humains, de l'économie, des médias et de la politique.***

8 Nos Valeurs

Parmi ses missions, l'UCC doit mener d'un point de vue chrétien, une analyse critique des valeurs et des normes qui prédominent dans la société contemporaine. Cette dimension de la mission reçue de l'Episcopat congolais présente la spécificité suivante : d'abord les valeurs seront analysées d'un point de vue chrétien, ensuite la réflexion devra porter sur les valeurs dominantes de la société contemporaine et celles qui sont nécessaires pour le bon fonctionnement de l'UCC en tant qu'institution.

Dans la pratique, l'UCC devra promouvoir l'émergence des valeurs sociétales jugées indispensables au développement harmonieux de la société, dans le respect de la dignité et des droits des personnes. Par ailleurs, l'UCC veillera à l'incarnation par ses membres des valeurs qui doivent orienter leur comportement et favoriser une culture institutionnelle saine. Ces valeurs sont résumées ci-après :

Valeurs sociétales	Valeurs institutionnelles
• La justice sociale • L'amour du travail et la méritocratie • La bonne gouvernance dans la gestion de toute action publique • Le patriotisme et le respect des biens publics • Le respect de l'autre et l'égalité • La solidarité • Le respect de la vérité • Le respect de la parole donnée • L'intégrité	• La primauté de l'éthique dans le comportement individuel et dans le fonctionnement des services • Le respect de la déontologie professionnelle • La bonne gouvernance dans la gestion • Le sens de la convivialité • La culture de l'excellence • Le professionnalisme • L'objectivité • La loyauté

Les valeurs de l'UCC font partie de son identité d'université catholique. L'UCC devra utiliser toutes les stratégies pertinentes pour assurer la promotion de toutes ces valeurs dans le double objectif de la formation humaine de ces étudiants et de la respectabilité institutionnelle. Parmi ces stratégies, figurent notamment :

i. à travers l'enseignement,
ii. par la sensibilisation : affiches, référence explicite pendant les discours, les homélies des messes et autres communications des autorités, adresses spéciales du Recteur…

iii. comme une référence importante lors de l'évaluation du personnel et des étudiants,
iv. comme référence lors de la conclusion des accords de partenariats
v. dans l'accompagnement spirituel du personnel et des étudiants,
vi. comme critère des nominations aux postes ou de promotion professionnelle.

9 Orientations stratégiques de *Lumen 2021*

L'évolution de la situation de la RDC n'augure pas un avenir élogieux pour les prochaines années. Vues sur tous les plans, les cinq prochaines années risquent d'être plus obscures encore que l'époque actuelle. En effet,

- le spectacle qu'offrent les acteurs politiques ne garantit pas de véritables avancées dans le développement national ;
- la création anarchique des universités affaiblit davantage la valeur des diplômes délivrés et les compétences de leurs détenteurs ;
- le pillage des ressources naturelles et la chute des cours des minerais ne peuvent pas favoriser le relèvement de l'économie nationale;
- le climat de conflits et de violations des droits et des libertés humaines n'est certainement pas propice à la paix et à la stabilité du pays ;
- le chômage et le faible revenu des salariés auront probablement tendance à s'accentuer ;

En un mot, l'avenir du pays présente tous les signes du chaos et d'enlisement dans la misère et le sous-développement. Ce dont le peuple congolais a besoin, c'est une lumière qui éclaire aussi bien la science que la conscience, une lumière qui clignote pour alerter, une lumière qui est source d'énergie et de motivation pour plus d'audace et de créativité, une lumière qui garantit la transparence et la vérité et qui chasse les mœurs corrompues et les pratiques mafieuses.

Lumen 2021 sera la source d'inspiration et de motivation pour affronter les grands challenges qui s'annoncent pour le pays. Fidèle à sa mission, l'UCC s'engage dans cinq objectifs ambitieux :

i. Assurer la qualité de la formation et de la recherche

L'objectif poursuivi est de développer les activités de recherche et d'assurer une offre de formation de qualité et plus accessible, répondant aux besoins du marché congolais et aux standards internationaux. L'UCC veillera à maintenir ces équilibres difficiles : formation – recherche, qualité – accessibilité, besoins du marché – standards internationaux. Tout en étant consciente que les autres institutions ne prennent pas toujours et clairement un tel engagement et que pour cela, la tâche ne sera pas simple, l'UCC veut que cette ambition soit la marque de sa différence. Elle va se manifester à travers le contenu des programmes de cours, l'encadrement des étudiants, la formation des professeurs et leur incitation à la recherche, le rayonnement sur l'ensemble du pays.

Afin de réaliser l'objectif d'accessibilité, l'UCC mettra en place une stratégie d'assistance aux étudiants issus des familles pauvres mais qui se distinguent sur le plan intellectuel.

ii. Instaurer le professionnalisme et la bonne gouvernance institutionnelle

L'Université va améliorer ses méthodes de travail en utilisant les approches et les outils modernes. Aussi bien dans l'administration et la gestion que dans l'organisation de l'enseignement, l'usage d'outils TIC (Technologie de l'information et de la communication) sera instauré et généralisé. La gouvernance sera améliorée de manière à clarifier la prise de décision et la redevabilité à tous les niveaux.

Sont visés dans cet axe, la gestion administrative et financière, la gestion de l'information, le rendement plus accru du personnel, la redevabilité des organes et la facilitation et le respect de leurs rôles.

iii. Développer des partenariats forts et équilibrés

Les partenariats qui sont souvent synonymes de l'aide à recevoir ne sont pas aussi fructueux qu'on le pense. Il faut travailler dans le sens des apports mutuels, de la mise en œuvre des projets conjoints, de la définition commune des objectifs de recherche. Le concept de partenariat doit être clairement élargi aux échanges avec les universités sous régionales et régionales et internationales, aux synergies avec des acteurs locaux, à la réalisation des projets sociaux appuyés par la coopération au développement…

iv. Accroitre l'efficacité des services rendus à l'Eglise et à la société

L'objectif est de contribuer au développement des capacités des acteurs engagés au sein de l'Eglise et de la société et d'influencer les transformations positives et les mœurs sociales. L'innovation dans les services à l'Eglise et à la société réside d'abord dans une bonne identification des acteurs et de leurs besoins et ensuite sur la possibilité de travailler directement avec ces acteurs. Aussi pour l'Eglise par exemple, les résultats des études devront faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation de leurs impacts en traitant avec les décideurs (Episcopat) et les acteurs pastoraux. Pour la société, il faudra viser les besoins de la population (projets de développement en lien avec la mission) et le secteur professionnel qui utilise les produits de l'UCC ou présentent des demandes spécifiques. La formation permanente et le service de consultance que l'on devra développer se situent dans cette dernière rubrique.

v. Assurer la viabilité institutionnelle dans un contexte de pauvreté générale et de fragilité économique

La viabilité institutionnelle est un volet difficile mais urgent. La stratégie de l'UCC pour assurer la continuité de ses services résidera dans la pérennisation des ressources humaines et financières. Les premières par des mécanismes de développement et de motivation, les secondes par la diversification et la maximisation des sources d'autofinancement. La viabilité institutionnelle est également en relation avec la capacité d'incarner et de promouvoir l'identité catholique de l'université face aux courants idéologiques de tout bord.

10 Cadre stratégique de *Lumen 2021*

Résultat ultime: **D'ici cinq ans, l'UCC constitue une référence d'excellence en matière de formation et de recherche et impulse des transformations positives pour la croissance de l'Eglise et le développement de la société** **Indicateurs :** • **Taux d'augmentation du nombre des étudiants étrangers** • **Rang occupé par l'UCC dans le classement des universités en RD Congo et en Afrique**				
Axe 1: Formation et recherche de qualité **Objectif 1**: Développer les activités de recherche et assurer une offre de formation de qualité et plus accessible, répondant aux besoins du marché congolais et aux standards internationaux	**Axe 2 : Professionnalisme et gouvernance** **Objectif 2**: Développer une culture de professionnalisme basée sur l'utilisation des TIC et la bonne gouvernance	**Axe 3 : Partenariats** **Objectif** 3: Construire des partenariats fructueux basés sur les objectifs de l'UCC	**Axe 4 : Service à l'Eglise et à la société** **Objectif 4:** Contribuer au développement des capacités des acteurs engagés au sein de l'Eglise et de la société et influencer les transformations positives et les mœurs sociales	**Axe 5 : viabilité institutionnelle** **Objectif 5:** Développer des stratégies susceptibles d'assurer une disponibilité pérenne des ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation de la mission de l'UCC
• **Résultat stratégique 1.1.** Les curricula sont mis à jour, enseignés par des professeurs qualifiés et les étudiants évalués objectivement *Indicateur :* *Degré d'augmentation du taux de réussite de l'année de recrutement à l'année terminale*	• **Résultat** stratégique **2.1**. La gestion administrative et financière est assurée selon les normes et avec les outils modernes *Indicateur :* • *Nombre et régularité des audits jugés positifs* • *Degré de disponibilité des états financiers en temps réel*	• **Résultat** stratégique **3.1.** Des échanges interuniversitaires au niveau national, sous régional, régional et international contribuent à l'amélioration des approches et des pratiques d'enseignement et d'administration *Indicateur :* *Degré d'augmentation des changements introduits dans les pratiques d'enseignement*	• **Résultat** stratégique **4.1.** la formation et la recherche des facultés ecclésiastiques sont davantage orientées vers les défis de la foi et des valeurs sociales *Indicateur :* *Nombre de colloques et autres activités de recherche dont les recommandations sont adressées et remises*	• **Résultat** stratégique **5.1.** La viabilité financière de l'UCC est assurée par des mécanismes durables d'autofinancement *Indicateur :* • *Degré de diversification des sources de financement* • *Part de l'autofinancement dans le budget de l'UCC*

		et d'administration grâce aux échanges interuniversitaires	*effectivement aux parties concernées pour application*	
• **Résultat stratégique 1.2** La formation et l'encadrement des étudiants sont sensiblement améliorés par des cours et des services en ligne <u>*Indicateur*</u> : *Taux d'utilisation des services d'encadrement en ligne*	• **Résultat stratégique 2.2** La gestion des informations est optimisée grâce à une exploitation optimale de TIC dans l'enseignement et la recherche <u>*Indicateur :*</u> *Degré d'augmentation des cours implantés sur la plateforme d'enseignement « MOODLE »*	• **Résultat stratégique 3.2** Des synergies locales avec les acteurs publics et privés, engagés dans les domaines économique, social, environnemental, culturel… accroissent la contribution de l'UCC au développement de la société <u>*Indicateur :*</u> *Nombre de synergies mises en place, opérationnelles et réussies*	• **Résultat stratégique 4.2** Des programmes pratiques de formation permanente sont offerts aux professionnels en activité, désireux d'améliorer leurs performances <u>*Indicateur*</u> : *Nombre de programmes mis en place et taux de participation du public à ceux-ci*	• **Résultat stratégique 5.2** Le développement, la motivation et la stabilité du corps enseignant sont assurés <u>*Indicateur :*</u> *Régularité de programmes de mise à niveau des enseignants et participation à ces programmes*
• **Résultat stratégique 1.3** La formation doctorale et la recherche sont promues, mieux structurées et valorisées <u>*Indicateurs :*</u> • *Degré d'augmentation du nombre des thèses soutenues et publiées* • *Degré d'augmentation du nombre de publications des enseignants*	• **Résultat stratégique 2.3.** Les structures de gouvernance sont optimisées et évaluées à tous les niveaux <u>*Indicateur :*</u> *Degré de réduction du temps d'attente des décisions et de leur exécution (paiement, obtention des notes administratives, décisions de délibération…)*	• **Résultat stratégique 3.3** Des recherches et autres activités scientifiques conjointes sont menées avec des universités sous régionales, régionales et du reste du monde en accord avec les objectifs de l'UCC <u>*Indicateurs :*</u> *Degré d'augmentation du nombre de conventions mises en œuvre et de publications conjointes*	• **Résultat stratégique 4.3** l'UCC offre une expertise universitaire et professionnelle pour répondre aux besoins spécifiques des organisations professionnelles et de l'administration publique <u>*Indicateurs :*</u> *Augmentation du nombre de contrats de consultance par année*	• **Résultat stratégique 5.3** L'identité catholique de l'UCC est promue à travers l'incarnation des valeurs humaines et chrétiennes chez ses membres <u>*Indicateur :*</u> *Degré de participation des membres du personnel aux activités spirituelles de l'UCC ou de leur paroisse*
• **Résultat stratégique 1.4**	• **Résultat stratégique 2.4**	• **Résultat stratégique 3.4**	• **Résultat stratégique 4.4.**	•

Des succursales de l'UCC installées en province assurent la même qualité et les mêmes diplômes qu'à Kinshasa *Indicateur :* *Nombre des succursales installées, opérationnelles et évaluées positivement*	Le rendement des services administratifs est régulièrement évalué *Indicateur :* *Degré de régularité et d'objectivité des rapports d'évaluation de chaque service et de l'assurance qualité*	L'UCC identifie et met en œuvre des projets de développement social avec l'appui de la coopération internationale *Indicateur :* *Nombre de projets financés et mis en œuvre avec l'appui de la coopération*	Les anciens étudiants de l'UCC (alumni) sont répertoriés, organisés et contribuent au développement de l'université *Indicateur :* *Nombre d'activités prévues et réalisées en faveur des alumni*	

Actions de l'Axe 1	Actions de l'Axe 2	Actions de l'Axe 3	Actions de l'Axe 4	Actions de l'Axe 5
1. Stimuler et former les membres du personnel et les étudiants à l'usage de l'anglais académique 2. Stimuler et former les membres du personnel et les étudiants à l'utilisation des TIC 3. Mettre en place un système de bourse ou d'autres facilités pour les étudiants pauvres jugés méritants 4. Renforcer et formaliser la cellule assurance qualité dans la structure organisationnelle de l'UCC 5. Organiser systématiquement le contrôle qualité à tous les segments de l'enseignement et de la recherche	1) Mettre en place un système de GRH efficace particulièrement pour l'évaluation et le développement des compétences du personnel 2) Optimiser la gestion financière avec un logiciel adéquat et des procédures rigoureuses. 3) Développer et formaliser le système de communication interne. 4) Systématiser et accroitre l'efficacité des audits internes et externes. 5) Développer la normalisation et l'utilisation des procédures adéquates dans	1. Mettre en place une politique d'accueil des professeurs et des étudiants des universités partenaires 2. Elaborer et diffuser un guide de mise en œuvre des partenariats 3. Elaborer des propositions de collaboration pertinentes à soumettre aux universités partenaires 4. Développer des partenariats entre l'UCC et des éditeurs ou des fournisseurs de logiciels et des banques de données	**1)** Développer l'observatoire des élections en l'élargissant sur l'application des règles démocratiques 2) Développer l'observatoire de politiques économiques et de développement humain 3) Instituer la cellule de service aux étudiants chargée des problèmes d'ordre social et pédagogique qu'ils rencontrent 4) Développer le centre de médiation de Kinshasa en synergie avec les organisations et les	**1.** Identifier et mettre en œuvre des activités rémunératrices qui répondent aux besoins du développement de la société **2.** Investir dans des projets importants et à impact économique réel **3.** Mettre en place une politique efficace de recrutement, de développement et de rétention du personnel académique et scientifique 4. Développer des activités spirituelles harmonisées avec les horaires ou la disponibilité du personnel

6. Assurer la qualité et la fonctionnalité des infrastructures et des équipements 7. Organiser et structurer l'école doctorale autour des recherches en rapport avec les objectifs de l'UCC 8. Promouvoir la recherche et les publications qualitativement et quantitativement dans toutes les facultés et les succursales 9. Mettre en place une stratégie efficace d'approvisionnement et de gestion de la bibliothèque 10. Renforcer le cadre de conception et de gestion des formations en ligne. 11. Développer des outils de suivi et d'encadrement des étudiants en ligne. 12. Mener une étude de faisabilité préalable à chaque création de succursale . 13. Initier un plaidoyer en faveur du système LMD. 14. Initier et encadrer les professeurs sur le système LMD.	les services administratifs et les facultés. 6) Accroître la visibilité et la communication externe sur les stratégies et les produits de l'UCC. 7) Initier la fonction de Techno-pédagogue pour assister les professeurs en TIC et celle d'un informaticien développeur. 8) Systématiser les réunions pour la communication, la prise de décision et leur application dans les services, facultés et instituts . 9) Encadrer et initier les responsables de service aux outils de gestion et aptitudes managériales. 10) Promouvoir la redevabilité à tous les niveaux de responsabilités managériales	**5.** S'associer en cas de besoin avec d'autres universités pour négocier des partenariats dans les TIC (fibre optique, formations à distance…)	programmes de justice et paix. 5) Développer l'observatoire de religions et intégrisme religieux 6) Structurer et opérationnaliser l'activité de consultance au sein de l'université 7) Structurer et opérationnaliser l'activité des formations permanentes au sein de l'université 8) Initier des programmes pratiques d'amélioration de l'accès des jeunes diplômés à l'emploi	

11 Cadre de mise en œuvre

11.1 Axe 1 : Qualité de la Formation et de la recherche

Activités	Jalons	Ressources requises	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5				Coordination	Suppositions	Evaluation
1.1. Stimuler et former les membres du personnel et les étudiants à l'usage de l'anglais académique	Mise en place du Cadre org																						Recteur		
	Sous-traitant + Modules																								
	Démarrage des cours assuré																								
1.2. Stimuler et former les membres du personnel et les étudiants à l'utilisation des TIC	Mise en place du Cadre org																								
	Sous-traitant + Modules																								
	Démarrage des cours assuré																								
1.3. Mettre en place un système de bourse ou d'autres facilités pour les étudiants pauvres jugés méritants	Identification des étudiants pauvres mais intellectuellement brillants																								
	Création d'un fonds d'assistance aux étudiants pauvres																								
	Détermination des services et autres facilités pour étudiants pauvres																								
1.4. Renforcer et formaliser la cellule assurance qualité dans la structure organisationnelle	Nomination du personnel																								
	Formation du personnel																								
	Conscientisation de services																								
	Définition du processus																								

1.5. Organiser systématiquement le contrôle qualité à tous les segments de l'enseignement et de la recherche	Conduite des audits qualité																									
	Application recommandations																									
	Rapport qualité trimestriel																									
1.6. Assurer la qualité et la fonctionnalité des infrastructures et des équipements	Inventaire technique réalisé																									
	Harmonisation avec physique																									
	Stratégie: contrôle/réparation																									
	Renouvellement ou vente																									
1.7. Organiser et structurer l'école doctorale autour des recherches en rapport avec les objectifs de l'UCC	Mise en place équipe + bureau																									
	Objectifs, contenu, modalités																									
	Partenaires ext, rôle, apports																									
	Coordination, formations, suivi																									
1.8. Promouvoir la recherche et les publications qualitativement et quantitativement dans toutes les facultés et les succursales	Définition principes et cadre																									
	Diagnostic et stratégie de redynamisation des centres de recherche élaborée																									
	Partenariats pour la recherche																									
	Partenariats pour publication																									
1.9. Mettre en place une stratégie efficace	Procédure d'approv et gestion																									

d'approvisionnement et de gestion de la bibliothèque	Mise à jour du fonds documentaire assurée																								
	Renforcement des capacités du personnel																								
	Bibliothèque centrale et par campus ou facultés créées																								
	Acquisition des livres assurée																								
1.10. Renforcer le cadre de conception et de gestion des formations en ligne	Outils et plateformes adaptés aux cours																								
	Professeurs initiés à la formation en ligne																								
	Equipement, Site et accès Internet optimisés																								
1.11. Développer des outils de suivi et d'encadrement des étudiants en ligne	Outils et plateformes adaptés aux TP et encadrement																								
	Assistants initiés à l'encadrement en ligne																								
	Etudiants formés aux apprentissages en ligne																								
1.12. Mener une étude de faisabilité préalable à chaque création de succursale	Plan d'extension (succursale, affiliation) finalisé																								
	Négociation avec Diocèses																								
	Mise en œuvre des succursales approuvées																								
1.13. initier un plaidoyer en faveur du système LMD	Préparation dossier																								
	Articles presse, Radio, TV																								
	Plaidoyer au Ministère ESU																								

1.14. Initier et encadrer les professeurs sur le système LMD	Conversion des programmes au syst LMD finalisée																								
	Initiation des professeurs au LMD																								

11.2 Axe 2 : Professionnalisme et gouvernance

Activités	Jalons	Ressources requises	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5				Coordination	Suppositions	Evaluation
2.1. Mettre en place un système de GRH efficace particulièrement pour l'évaluation et le développement des compétences du personnel	Clarification de l'organigramme et profils de poste																						Recteur		
	Procédure GRH (recrutement, induction, fonctionnement, évaluation, développement) élaborées et appliquées																								
	Politique de motivation et rémunération élaborée et appliquée																								
2.2. Optimiser la gestion financière avec un logiciel adéquat et des procédures rigoureuses	Manuel de gestion financière élaboré et appliqué																								
	Logiciel comptable acquis et utilisé																								
	Personnel recyclé en Gestion financière																								
2.3. Développer et formaliser le système de communication interne	Etude sur la communication interne effectuée																								

	Circuit et outils de communication mis en place																								
	Personnel et étudiant informés sur le système de communication																								
2.4. Systématiser et accroitre l'efficacité des audits internes et externes	Procédure et mandat de l'audit interne clarifiés																								
	Modalités et fréquence de l'audit interne définies																								
	Suivi des recommandations d'audit systématisé																								
2.5. Développer la normalisation et l'utilisation des procédures adéquates dans les services administratifs et les facultés	Manuel des procédures administratives élaboré																								
	Normes sur la qualité, la quantité et les délais des livrables administratifs définies																								
2.6. Accroître la visibilité et la communication externe sur les stratégies et les produits de l'UC	Cellule de communication externe mise en place																								
	Plan de visibilité et communication externe réalisé et adapté chaque année																								
	Evaluation de la visibilité et la communication externe effectuée chaque année																								
2.7. Initier la fonction de Techno-pédagogue pour	Profils et cadres de travail fixés																								

assister les professeurs en TIC et celle d'un informaticien développeur	Recrutement et utilisation des agents effectués																								
2.8. Systématiser les réunions pour la communication, la prise de décision et leur application dans les services, facultés et instituts	Définition du type, fréquence, composition, contenu… des réunions par service																								
	Définition du format de rapport d'application des décisions																								
2.9. Initier et encadrer les responsables de service aux outils de gestion et aptitudes managériales	Diagnostic sur les outils de gestion et de communication existants ou à créer																								
	Sensibilisation et initiation du personnel dans l'utilisation des outils																								
	Formation des responsables des services, facultés et instituts en compétences managériales																								
2.10. Promouvoir la redevabilité à tous les niveaux de responsabilités managériales	Détermination des maillons (personnes et postes) de la chaîne et des lignes de redevabilité (à qui demander ou rendre compte et de quoi)																								
	Détermination de canevas de rapport et du type d'information requise																								
	Mise en place de mécanismes de plainte																								

	et d'évaluation du niveau de gouvernance																								

11.3 Axe 3 : Partenariats

Activités	Jalons	Ressources requises	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5				Coordination	Suppositions	Evaluation
3.1. Elaborer et diffuser un guide des partenariats	Analyse des contrats et des rapports d'expériences avec les partenaires																								
	Elaboration du guide à soumettre au CA																								
	Diffusion du guide à l'UCC et auprès des principaux partenaires																								
	Mise en place d'une politique d'accueil des professeurs et étudiants des universités partenaires																								
3.2. Promouvoir la collaboration et la synergie avec les universités nationales, sous régionales et étrangères	Identification des thématiques susceptibles de faire l'objet de coopération																								
	Proposition pertinente de collaboration à soumettre aux universités partenaires																								
	Proposition des échanges d'enseignants et de programmes de cours																								

	Coopération entre école doctorale et universités étrangères																							
3.3. Promouvoir la collaboration avec les entreprises privées, les ONG et le secteur public en RDC	Identification chaque année de domaines de collaboration																							
	Identification partenaires potentiels																							
	Mise en œuvre de projet de collaboration																							
3.4. Développer des partenariats entre l'UCC et des éditeurs ou des fournisseurs de logiciels et des banques de données	Identification des domaines de collaboration																							
	Identification de partenaires potentiels																							
	Mise en œuvre de projet de collaboration																							
3.5. S'associer en cas de besoin avec d'autres universités pour négocier des partenariats dans les TIC (fibre optique, formations à distance…)	Identification les domaines de collaboration en TIC																							
	Identification de partenaires potentiels																							
	Mise en œuvre de projets de collaboration en TIC																							

11.4 Axe 4: Service à l'Eglise et à la société

Activités	Jalons	Ressources requises	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5				Coordination	Suppositions	Evaluation
4.1. Développer l'observatoire des élections en l'élargissant sur	Elaboration du plan d'action de l'observatoire																						Recteur		
	Identification des sources de financement de l'observatoire																								

l'application des règles démocratiques	Exécution du plan d'action																								
4.2. Développer l'observatoire de politiques économiques et de développement humain	Elaboration du plan d'action de l'observatoire																								
	Identification des sources de financement de l'observatoire																								
	Exécution du plan d'action																								
4.3. Instituer la cellule de service aux étudiants, chargée des problèmes d'ordre social et pédagogique que ces derniers rencontrent	Mise en place de la cellule																								
	Définition de la stratégie et du budget de la cellule																								
	Exécution les activités planifiées pour les étudiants																								
4.4. Développer le centre de médiation de Kinshasa en synergie avec les organisations et les programmes de justice et paix.	Elaboration du plan d'action du centre de médiation																								
	Identification des partenaires potentiels parmi les ONG et les services de coopération																								
	Exécution du plan d'action																								
4.5. Développer l'observatoire de religions et intégrisme religieux	Elaboration du plan d'action de l'observatoire																								
	Identification des sources de financement de l'observatoire																								
	Exécution du plan d'action																								
4.6. Structurer et opérationnaliser l'activité de	Elaboration du plan d'action de la structure de consultance																								

consultance au sein de l'université	Identification des consultants et de leurs domaines d'expertise																								
	Exécution du plan d'action																								
4.7. Structurer et opérationnaliser l'activité des formations permanentes au sein de l'université	Elaboration du plan d'action de la structure de formations pertinentes																								
	Identification des formateurs et des ressources pédagogiques																								
	Exécution du plan d'action																								
4.8. Initier des programmes pratiques d'amélioration de l'accès des jeunes diplômés à l'emploi	Elaboration du Plan d'affaires du Management school																								
	Identification des formateurs et des ressources pédagogiques																								
	Exécution du plan d'affaires																								

11.5 Axe 5 : Viabilité institutionnelle

Activités	Jalons	Ressources requises	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5				Coordination	Suppositions	Evaluation
5.1. Identifier et mettre en œuvre des activités rémunératrices qui répondent aux besoins du développement de la société	Identification de projets d'investissement																						Recteur		
	Identification des sources de financement																								
	Exécution de projets																								

5.2. Investir dans des projets importants et à impact économique réel	Identification de projet d'investissement																								
	Identification des partenaires et des sources de financement																								
	Exécution du projet																								
5.3. Mettre en place une politique efficace de recrutement, de développement et de rétention du personnel académique et scientifique	Mise en place d'une gestion prévisionnelle du personnel enseignant																								
	Planification de la formation et du recyclage du personnel enseignant																								
	Mise en place d'une politique de motivation du personnel enseignant																								
	Adaptation de la procédure de mise en retraite du personnel enseignant																								
5.4. Développer des activités spirituelles harmonisées avec les horaires ou la disponibilité du personnel	Formalisation des activités d'encadrement spirituel existantes																								
	Identification de nouveaux défis d'ordre spirituel																								
	Initiation de nouveaux programmes répondant aux défis																								

12 Suppositions importantes

La mise en œuvre du plan stratégique *Lumen* 2021 sera confrontée à d'importants facteurs externes. Il est important pour l'UCC de connaître ces facteurs afin de les surveiller et de prendre éventuellement des mesures pour réduire leur impact. Au regard de ces facteurs, les suppositions suivantes ont été formulées:

- Rémunération des professeurs continuellement améliorée et compétitive ;
- Collaboration effective des parties prenantes dans la mise en œuvre du plan stratégique ;
- La compétitivité de l'UCC est soutenue par les équipements adéquats ;
- Le personnel administratif et académique est motivé et s'implique ;
- Une communication efficace est assurée sur les objectifs du Plan stratégique ;
- L'accès à l'Internet et la capacité de l'utiliser est assurée ;
- Que les partenariats ne soient pas utilisés à des fins individuelles uniquement ;
- Les acteurs locaux sont crédibles et respectueux de la vision de l'UCC ;
- Transparence dans la gestion assurée ;
- Il y a moins de lourdeur administrative ;
- Bonne gestion de projets interuniversitaires et pas de gestion individuelle ;
- Les compétences en gestion de projet existent au sein de l'UCC
- La visibilité de l'UCC est assurée et la diffusion de ses études dans les médias et au sein de la population
- Capacité de faire face à la concurrence des experts déjà actifs en matière de formation permanente
- Que les alumni n'apportent pas des idéologies opposées aux valeurs de l'UCC
- Gestion rigoureuse et transparente des activités génératrices de revenu
- Des frustrations dues au blocage des promotions des professeurs sont mieux gérées ou évitées ;
- Que les antivaleurs ambiantes ne gagnent pas l'esprit des étudiants et des professeurs.

13 Cadre de suivi de *Lumen 2021*

Pour garantir la mise en œuvre réussie de ce Plan stratégique, il convient de mettre en place une cellule de suivi-évaluation qui devra se réunir une fois par trimestre. Le comité de suivi fera un rapport de l'état d'avancement de l'exécution des activités et du degré de réalisation des résultats.

Le processus de suivi-évaluation se fera à travers les étapes suivantes :

- analyse des rapports des facultés, instituts et services administratifs sur la réalisation des activités et des indicateurs qui les concernent ;
- demande d'explications sur les écarts observés et sur les activités non réalisées
- commentaire sur le calendrier de mise en œuvre
- commentaire sur les hypothèses et les risques
- proposition de recadrage des activités et résultats
- impact financier de la mise en œuvre du Plan stratégique sur le budget de l'UCC .

Le rapport de suivi-évaluation sera adressé au Recteur et aux autres membres du comité de direction. Une synthèse du rapport sera présentée au Conseil d'Administration.

Fait à Kinshasa, le 27 novembre 2017 (Date de la dernière correction du manuscrit)