

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

Master en sciences aviaires

Centre d'excellence régional sur les sciences
aviaires (CERSA)

Université de Lomé

Togo

Janvier 2024

Rapport publié le 09/02/2024

SOMMAIRE

Rapport d'évaluation
Décision d'accréditation

pages 1 à 20
pages suivantes

RAPPORT D'ÉVALUATION

Master en sciences aviaires

Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA)

Université de Lomé

Togo

Juillet 2023

Le Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA) a demandé l'évaluation du master en sciences aviaires par le Hcéres. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel d'évaluation des formations à l'étranger hors doctorat/PhD, adopté par le Conseil du Hcéres le 31 janvier 2022. Il est disponible sur le site internet du Hcéres www.hceres.fr.

Au nom du comité d'experts¹ :

Guido Rychen, président du comité

Pour le Hcéres¹ :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

¹En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation sont signés par le président du comité d'experts et contresignés par le président du Hcéres.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
I. FICHE D'IDENTITÉ DE LA FORMATION	4
II. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS	6
III. DESCRIPTION DE LA VISITE SUR SITE	6
IV. PRÉSENTATION DE LA FORMATION	8
V. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION	9
DOMAINE 1. LA POLITIQUE ET LA CARACTÉRISATION DE LA FORMATION	9
DOMAINE 2. L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION	11
DOMAINE 3. L'ATTRACTIVITÉ, LA PERFORMANCE ET LA PERTINENCE DE LA FORMATION	12
DOMAINE 4. LE PILOTAGE ET L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA FORMATION	14
VI. CONCLUSION	17
POINTS FORTS	17
POINTS FAIBLES	18
RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT	18
VII. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT	19

I. FICHE D'IDENTITÉ DE LA FORMATION

- Université/établissement : Université de Lomé
- Composante, faculté ou département concerné : Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA)
- Nom de la formation : master en sciences aviaires
- Filière spécialisée ou spécialité :
 - productions avicoles
 - procédés de transformation en filière avicole
 - sécurité sanitaire
 - biotechnologie et génétique avicoles
 - socio-économie et marketing de la filière avicole
- Année de création et contexte : le projet d'une formation en sciences aviaires à l'Université de Lomé a débuté en 2006. Fruit d'une collaboration entre l'École supérieure d'agronomie (ESA) et l'École supérieure des techniques biologiques et alimentaires (ESTBA), le Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA) a officiellement été lancé en 2014. Il est l'un des centres d'excellence africains financés par la Banque mondiale dans le domaine agricole. L'accueil de la première promotion d'étudiants a eu lieu en 2015.
- Lieu(x) où la formation est dispensée : Lomé, site de l'Université de Lomé, Togo

RESPONSABLE DE LA FORMATION

- TONA Kokou, professeur titulaire en physiologie animale et sciences aviaires

RÉSULTATS DES ACCRÉDITATIONS ANTÉRIEURES ET SYSTEME QUALITÉ MIS EN PLACE

Lors de la précédente évaluation (2017), le Hcéres a octroyé une accréditation de 5 ans au master en sciences aviaires du CERSA. Le rapport du Hcéres a conclu que *"le Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA) constitue un pôle attractif de l'Université de Lomé, orienté pour le développement du secteur agricole en général et de la filière avicole en particulier. Le master en sciences aviaires proposé dans ce cadre répond à un besoin fort de la société togolaise et plus largement des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Le positionnement de cette formation, unique et de qualité, est pertinent dans le contexte agricole de la région et les objectifs de formation sont cohérents vis à vis des besoins immédiats et futurs des filières avicoles. L'attractivité de cette formation dépasse le cadre du pays, avec l'accueil d'étudiants de différentes nationalités au cours des deux premières promotions. L'atteinte et le maintien des effectifs fixés dès l'ouverture du master confirment son attrait et la qualité de l'enseignement délivré. La forte connexion avec les acteurs du monde socio-économique, qui ont participé notamment à l'élaboration du programme de master, assure une formation évolutive et en adéquation avec les besoins de terrain. Ce rapprochement facilite également l'injection des avancées de la recherche pour l'amélioration des pratiques agricoles. Ceci est renforcé par le dynamisme de l'équipe dirigeante qui mène une recherche active de nouveaux partenariats, même si certains restent encore à finaliser pour assurer la pérennité à plus long terme de cette formation"*.

Les recommandations indiquées dans le précédent rapport du Hcéres ont concerné :

- le déficit de formalisation des procédures de pilotage ;
- le besoin de mise en place d'une analyse de l'insertion professionnelle ;
- les différences d'effectifs entre les cinq spécialités du master ;
- la préparation des étudiants à l'entrepreneuriat ;
- l'accroissement de la lisibilité des formations proposées ;
- la formalisation de la démarche qualité ;
- la mise en place d'une certification en langue anglaise.

Le système qualité mis en œuvre au sein du CERSA est coordonné par un responsable en charge du suivi de l'évaluation et de l'assurance qualité. La démarche qualité s'attache à :

- la mise à jour d'un livret étudiant qui comprend toutes les étapes de la vie scolaire et étudiante ;
- des processus d'évaluation clairement établis et communiqués aux étudiants ;
- une évaluation annuelle des enseignements par les étudiants ;

- la mise en place de mesures antifraude : des réflexions sont en cours pour l'étendre aux mesures "anti-plagiat".

MOYENS HUMAINS ET MATÉRIELS MIS À DISPOSITION DE LA FORMATION

Le CERSA est dirigé par un directeur et un directeur-adjoint qui est le responsable académique, tous deux professeurs titulaires. Environ 30 enseignants-chercheurs rattachés à diverses composantes de l'Université de Lomé sont impliqués à différents niveaux dans les formations du CERSA. A ces enseignants-chercheurs, il convient d'ajouter les nombreux intervenants extérieurs issus des partenariats internationaux du CERSA.

L'organigramme du CERSA met également en évidence :

- un service formation, ayant pour responsable un maître assistant ;
- un service recherche et développement, ayant pour responsable un professeur titulaire ;
- une unité expérimentale, ayant pour responsable un professeur titulaire ;
- une unité de laboratoire, ayant pour responsable un professeur titulaire ;
- un service suivi, évaluation et qualité, ayant pour responsable un maître de conférences ;
- les responsables des cinq spécialités de formation : (i) Productions avicoles ; (ii) Procédés de transformation en filière avicole ; (iii) Sécurité sanitaire ; (iv) Biotechnologie et génétique avicoles et (v) Socio-économie et marketing de la filière avicole.

En termes de moyens matériels, les équipements pédagogiques (salles de cours, de conférences, salles numériques, bibliothèque, salle de pause...) sont neufs et d'excellente qualité. Sur le plan pratique, les étudiants peuvent avoir accès aux installations expérimentales (de l'élevage à l'abattage) dans le cadre de leur projet de recherche.

LES EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET LEUR TYPOLOGIE SUR LES DERNIÈRES ANNÉES

Les effectifs des étudiants des différentes spécialisations au cours des cinq dernières années sont indiqués dans le tableau ci-dessous. Sur les 162 étudiants accueillis par le CERSA, 27 % sont des femmes.

Spécialité	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Sécurité sanitaire	05	04	10	08	03
Socio-économie et marketing de la filière avicole	06	17	10	11	11
Productions avicole	05	17	08	05	08
Biotechnologie et génétique avicole	06	09	05	03	09
Procédés de transformation en filière avicole	0	02	0	0	0
Total	22	49	33	27	31

II. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

- Guido RYCHEN, professeur des Universités, École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires, Université de Lorraine – président du comité d'experts
- Christophe BRESSAC, maître de conférences, Université de Tours
- Delphine LATOUR, professeur des Universités, Université de Clermont-Auvergne
- Anaïs PREBET, étudiante V et AgroSup

Le Hcéres était représenté par Pierre COURTELLEMONT, conseiller scientifique et Antonio NEVES, chargé de projet au département Europe et international.

III. DESCRIPTION DE LA VISITE SUR SITE

- Date de la visite : 6 et 7 juin 2023
- Résumé du déroulement : visite sur site, rencontres successives et séparées de différents acteurs de la formation et visite des lieux d'apprentissage.
- Organisation de la visite et coopération de la formation: visite organisée par le CERSA selon la planification proposée par le Hcéres. Coopération parfaite de tous les acteurs.
- Personnes rencontrées :

Date et heure (Heure Lomé)	Réunions et participants	
Mardi 6 juin 9h30 -11h	Présentation du centre par son directeur (30 mn) et premiers échanges	TONA Kokou, directeur Accompagné de : HOUNDONUGBO Frédéric, enseignant-chercheur AMEYAPOH Yaovi, enseignant-chercheur TOZO Koffi, responsable spécialité biotechnologie et génétique avicole KAROU Simplicie, chef service recherche et développement CHRYSOSTOME Christophe, enseignant-chercheur PITALA Wéré, directeur adjoint NENONENE Amen Yao, responsable service accréditation GLITHO A. Isabelle, doyen honoraire FDS, UL METOWOGO Kossi, responsable partenariat SISSOKO Yacouba, délégué M2 KINHOU HOUGBEDJI Yvonne, étudiante M1 SOEDJEDE Yawovi A., spécialiste en gestion financière KOMBATE Tani, assistante passation des marchés TONA Agbewonannou, spécialiste en communication TALAKI Essodina, responsable spécialité sécurité sanitaire ADABE K. Edo, assistant service suivi, évaluation et assurance qualité AHOLOU Kodjo Narcisse, stagiaire comptable EDIKOU Spéro, chercheur post-doc YOVO Koffi, responsable spécialité socio-économie et marketing SENAHOUN Jean de Kanty, secrétaire général adjoint IAB Bénin KPOMASSE Cocou Claude, chercheur post-doc AFOKPA Délali, secrétaire du CERSA KOREM Ayira, responsable service formation
Mardi 6 juin 11h – 12h	Échanges avec les responsables du master	

Mardi 6 juin 13h30 – 14h30	Échanges avec un panel de personnels administratifs et techniques	KOMBATE Tani, assistante passation de marchés SOEDJEDE Yawovi A., gestion financière TONA Agbewonannou, chargé de communication AFOKPA Délali, secrétaire du CERSA TORA Dowakoura, technicien avicole
Mardi 6 juin 14h30 – 16h	Échanges avec un panel d'étudiants du master (représentatifs : 1 ^{re} et 2 ^e année, H/F, nationaux et étrangers, représentants des associations)	KONDI Nassirou Wagbé, M1, Togo KINHOU HOUNGBEDJI Yvonne, M1, Bénin SOME Landry, M1, Burkina- Faso TCHALLA Issaka, M1, Togo N'DANEDA Tchilabalo, M1, Togo ADANLETE Folivi Samson, M1, Togo HEMOU K.M. Henri Joël, M1, Togo ABI Kouyabou, M1, Togo AKWA Nerine Princesse, M2, Cameroun YACOUBA Sissoko, M2, Mali NDOUBABE Trésor, M2, Tchad TCHINKE Samuel, M2, Togo
Mardi 6 juin 16h – 17h30	Échanges avec un panel d'enseignants du master (représentatifs : enseignants-chercheurs, vacataires)	TETE-BENISSAN Amivi, FDS/Université de Lomé CHRYSOSTOME Christophe, Université Abomey-Calavi, Bénin TOZO Kofi, FDS/Université de Lomé TALAKI Essodina, ESA/Université de Lomé OKEY K. Nézan, FASEG/Université de Lomé AMEYAPOH Yaovi, ESTBA/Université de Lomé HOUNDONOUGBO Frédéric, Université Abomey-Calavi, Bénin KAROU Simplicie, ESTBA, Université de Lomé METOWOGO Kossi, FDS, Université de Lomé NENONENE Amen Yao, ESA, Université de Lomé ADABE K. Edoh, ESA, Université de Lomé KOREM Ayram, FASEG, Université de Lomé
Mercredi 7 juin 9h30 -10h30	Échanges avec un panel d'étudiants diplômés du master (alumni)	VOEMESSE Kokou, coordonnateur, unité de valorisation des innovations agricoles et agroalimentaires (UVI2A), ITRA BILALISSI Abidi, chercheur, ITRA N'NANLE Oumbortime, post-doc, CERSA METEYAKE Hèzouwè, doctorant, CERSA ATTIVI Komi, chargé de programme, association chrétienne pour l'alphabétisation et la traduction de la bible en langue Ifè (ACATBLI) LARE Lamboni, chercheur, ITRA NOUBOUKPO Kodjo Ekuévi, chef service, direction de l'élevage NIDEOU Dassidi, enseignant-chercheur (en ligne), Institut national supérieur des sciences et techniques d'Abéché (INSTA), Tchad KOSSOGA Kakom Assota, régisseur (en ligne), ITRA OURO-AKPO Moubine, gérant, MDL TANKOUANO Rachida, doctorante, CERSA
Mercredi 7 juin 10h30 -11h30	Échanges avec des représentants professionnels	VAN DER AA Arno, ORFFA, Belgique AHYEE Gaëtano, MDL, Togo AKAKPOVI Pierrot, Lofty farm, Togo BANAKINAO Sinko, Conseil interprofessionnel de la filière avicole (CIFA), Togo DEGUE Koffi, ferme pilote, Togo SANVEE A. Georges, ferme Ayodélé, Togo SENAHOUN Jean de Kanty, interprofession avicole du Bénin (IAB), Bénin
Mercredi 7 juin 11h30 – 13h	Visite du site	

- Problèmes éventuels : néant.

IV. PRÉSENTATION DE LA FORMATION

L'Université de Lomé est la première université publique du Togo. Elle compte actuellement 16 établissements dont l'École supérieure d'agronomie (ESA) et l'École supérieure des techniques biologiques et alimentaires (ESTBA) à l'origine du projet du Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA). Le CERSA est le seul des six Centres d'excellence africains (CEA) dans le domaine agricole à délivrer un enseignement de haut niveau dans le domaine des sciences aviaires. Il ambitionne de répondre au besoin croissant de la qualité de la formation et de la recherche appliquée dans le domaine des sciences aviaires. Le master intitulé « master en sciences aviaires » comprend cinq spécialités : 1) sécurité sanitaire, 2) socio-économie et marketing de la filière avicole, 3) productions avicoles, 4) biotechnologie et génétique avicoles et 5) procédés de transformation. L'objectif principal est de contribuer au développement et à la promotion de la filière avicole dans les pays africains. Ce master s'adresse principalement aux étudiants originaires des pays d'Afrique de l'Ouest et centrale titulaires d'une licence, maîtrise ou diplôme d'ingénieur en agronomie, sciences animales, agroéconomie ou physiologie animale. Les diplômés de ce master peuvent être employés en tant que cadres dans les industries avicoles, spécialistes de la filière avicole auprès d'agences gouvernementales et d'organisations non-gouvernementales, ou encore développer l'entrepreneuriat en élevage avicole.

Une poursuite en doctorat est également offerte pour accéder aux métiers relatifs au milieu de la recherche académique. La recherche porte sur (i) le développement des techniques d'élevage et nouvelles technologies de management des bandes de volailles, (ii) l'alimentation, la nutrition et le métabolisme, (iii) la reproduction, l'embryologie et la couvaison artificielle, (iv) la transformation des produits de volaille, la sécurité alimentaire, (v) la génétique et l'amélioration des races locales, (vi) la valorisation des sous-produits, (vii) la conception de modèles et la fabrication des matériels et équipements avicoles, (viii) la physiologie, l'endocrinologie et la biologie moléculaire, (ix) le comportement et le bien-être des volailles, (x) la santé des volailles (immunologie et pathologie) et (xi) la socio-économie et le marketing de la filière avicole. De façon connexe au master, le CERSA offre des formations modulaires de courte durée et à la carte, construites conjointement avec les acteurs de la filière afin de répondre à des besoins ponctuels.

Présentation de la démarche d'autoévaluation de la formation

Le CERSA a réalisé une autoévaluation par le biais d'une commission dédiée mise en place par arrêté N° 088/UL/P/SG/2022 du 4 novembre 2022. Elle a été composée de :

- BATCHANA Essohanam, directeur des affaires académiques et de la scolarité (DAAS), Université de Lomé (UL), président
- NENONENE Amen Yawo, maître de conférences à l'ESA, UL, rapporteur
- AGBONON Amégnona, professeur, membre
- WALA Kpérkouma, professeur, directeur de la Direction de la planification et prospective, UL, Membre
- PARI Paboussoum, professeur, vice-doyen de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales (FSHS), UL, Membre
- ADABE Kokou Edoh, enseignant-chercheur ESA, membre
- ABBEY Abbévi Georges, maître de conférences, enseignant-chercheur, membre
- YOVO Koffi, responsable suivi-évaluation et assurance qualité au CERSA, membre
- KOUASSI Kafui Codjo, maître de conférences, membre

Le rapport d'auto-évaluation du master de CERSA est structuré en quatre domaines, 15 références et chaque référence subdivisée en critères conformément au référentiel d'évaluation de formation du Hcéres.

V. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION

DOMAINE 1. LA POLITIQUE ET LA CARACTÉRISATION DE LA FORMATION

Selon le Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle du Togo (PNIASAN-2017-2026), la production avicole est à juste titre considérée comme une filière prioritaire et porteuse de croissance. En effet, la production avicole africaine ne représente que 4 % de la production mondiale ce qui reste largement insuffisant pour le 2^e continent le plus peuplé du monde.

Le master du CERSA a pour ambition de former des scientifiques et des professionnels spécialisés dans le développement des filières avicoles en Afrique occidentale et centrale. Avant sa création, aucune formation de niveau master et doctorat en sciences aviaires n'était proposée dans la sous-région. Le CERSA a été construit pour être en prise directe avec les besoins sociétaux. Avant la conception du programme de master, une enquête a été réalisée par le centre auprès des acteurs du monde socio-économique afin d'identifier précisément les besoins des acteurs de la filière. Depuis, le CERSA collabore aussi bien avec les acteurs industriels que les organisations professionnelles avicoles. Parmi les acteurs industriels se trouvent les entreprises EMAAP, Hendrix Genetics, Orffa, MDL, Petersime, Togo volailles, et Vencomatic. Des organisations avicoles telles que CIFA, IPAS UNAP-Benin, etc. contribuent également à préciser les besoins de formation. Les partenaires socio-économiques tels que l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE), le Fonds d'appui aux initiatives économiques des jeunes (FAIEJ) et l'Agence nationale de garantie et de promotion de financement des petites et moyennes entreprises (ANPGF) apportent leur soutien au CERSA en matière de formation pratique des étudiants et de promotion de la filière. Parallèlement à ces organisations, la *World Poultry Science Association* (WPSA) est un partenaire privilégié du CERSA. Cependant, les acteurs socio-économiques n'interviennent pas directement dans le processus de formation mais principalement dans l'accueil des étudiants en stage et lors du recrutement des étudiants diplômés.

Le master permet aux étudiants de développer des compétences humaines, scientifiques, techniques et technologiques dans le domaine des sciences aviaires. Il intègre des approches des disciplines de la biologie, de la santé, de l'économie et des sciences sociales. Les activités académiques et de recherche sont menées conjointement avec d'autres composantes de l'université : Faculté des sciences (FDS), École supérieure des techniques biologiques et alimentaires (ESTBA), École supérieure d'agronomie (ESA), Faculté des sciences économiques et de gestion (FASEG), Faculté des sciences de la santé (FSS). La formation prend en compte les avancées de la recherche. Les projets de recherche du CERSA (master et doctorat) sont clairement positionnés pour répondre aux besoins des filières avicoles (techniques de production, productivité des poules pondeuses, reproduction, alimentation sur la base de ressources locales, santé, approches sociales et économiques) et sont intégrés au programme pédagogique. Les doctorants bénéficient de l'encadrement proposé par l'École doctorale ED-732-STIS. Les laboratoires et l'unité expérimentale du CERSA sont très bien équipés et permettent d'envisager la mise en place des protocoles expérimentaux au niveau master et doctorat. Le programme de formation intègre des unités d'enseignement de formation à la recherche telles que les méthodologies de recherche, la bio statistique, l'économétrie, la rédaction scientifique. A titre d'exemple, une commission *ad hoc* a été créée au sein du CERSA pour analyser et valider les protocoles de recherche des étudiants. Pour leur mise en œuvre, les étudiants bénéficient de subventions.

Le CERSA dispose également d'un programme de financement pour la couverture des frais de publication et de participation aux congrès et colloques scientifiques. Les stages d'immersion et de fin de cycle constituent également des modules pratiques de formation à la recherche. Les évaluations des stages sont construites de façon à familiariser les étudiants à une démarche scientifique. Les modules de formation sur la méthodologie de recherche et la rédaction scientifique intègrent une formation à l'intégrité scientifique et en particulier à la lutte contre le plagiat. L'accès aux sources d'information est multiple : le CERSA dispose d'une bibliothèque dotée des ressources spécialisées dans les différentes thématiques abordées par l'institution. Les étudiants ont également accès aux sources bibliographiques en ligne (CAIRN INFO, HINARI, ELSEVIER) de l'Université de Lomé. Il convient de noter que l'Université de Lomé dispose de la connexion haut débit (par fibre optique) au bénéfice de toute la communauté universitaire. La question en suspens est celle de la présence en nombre suffisant de personnels techniques pour assurer l'accueil et l'initiation aux équipements des étudiants en master et en doctorat. A ce jour, ce sont les doctorants et chercheurs en post-doc qui assurent ces missions d'interface. En plus des équipements et installations du CERSA, les étudiants et les enseignants peuvent avoir accès aux équipements des laboratoires de l'ESA, de l'ESTBA, de la FSS et de la FDS à l'Université de Lomé et potentiellement à ceux des laboratoires des universités partenaires de la sous-région et à l'international. Malgré cela, la formation à l'entrepreneuriat semble encore peu présente dans le programme de formation et pourrait être intensifiée.

La formation est assurée conjointement par les enseignants-chercheurs de l'Université de Lomé, des universités partenaires comme en attestent les nombreux partenariats africains (Université d'Abomey-Calavi au Bénin ; *Federal Agricultural University of Abeokuta* à Abeokuta au Nigéria) ; École inter-état des sciences et médecine vétérinaire à Dakar au Sénégal ; *Kwamee Nkrumah University of Science and Technology* à Kumasi au Ghana), chinois (*Shandong University of Agriculture* à Ta'ian) et européens (*Catholic University of Leuven* en Belgique ; *Wageningen University* aux Pays-Bas et l'INRAE Tours, France). Ces partenariats se concrétisent par des interventions régulières d'experts de ces établissements en première et deuxième année de master (M1 et M2) et permettent aux étudiants du CERSA d'être exposés à des intervenants extérieurs dont l'expertise scientifique est reconnue. Cette dynamique est pertinente et permet aux étudiants de se former aux côtés des meilleurs experts nationaux et internationaux. Il convient toutefois de rappeler que cette stratégie est nécessairement coûteuse et fortement dépendante du modèle économique actuel.

Les étudiants du master viennent de parcours diversifiés : licences de biologie, physiologie, technologie alimentaire, sciences agronomiques, ingénieurs agronomes et vétérinaires. Cette variété des domaines d'études démontre le caractère original de la formation et sa complémentarité avec les autres formations des universités partenaires. Depuis sa création, le master a accueilli des étudiants de 14 pays voisins du Togo (Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Gabon, Ghana, Guinée, Mali, Niger, Nigéria, Sénégal, Tchad). En termes de mobilité sortante, le CERSA propose des possibilités de mobilité internationale pour des stages d'immersion et de fin de cycle. Ainsi, certains étudiants du master ont bénéficié de stages dans des structures partenaires en Chine, au Nigéria, au Ghana et au Bénin. Il convient aussi de noter la rapide immersion des étudiants du master dans le monde socio-économique grâce au stage d'immersion d'un mois auprès de professionnels de la filière avant de revenir au CERSA pour suivre les cours théoriques et pratiques.

Le CERSA est également très actif dans l'organisation de formations modulaires de courte durée destinées aux acteurs des filières. Ainsi, il est au centre d'un vaste réseau d'acteurs de la filière avicole. Des conventions de partenariat sont signées et sont actives avec les acteurs suivants :

- l'Association nationale des professionnels avicoles du Togo (ANPAT) ;
- l'union des organisations de la filière avicole du Bénin ;
- les services techniques partenaires nationaux qui sont entre autres le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et du développement rural (MAEDR) ;
- l'Institut togolais de recherche agronomique (ITRA) ;
- et l'Institut de conseil d'appui technique (ICAT).

En conclusion :

Le CERSA forme des scientifiques et des cadres spécialisés dans le développement des filières avicoles. Il répond ainsi aux attentes et aux besoins des pays d'Afrique Sub-saharienne en termes d'encadrement des acteurs des filières aviaires, aussi bien sur les aspects techniques (alimentation, reproduction/génétique, systèmes de production, contrôle sanitaire, ...) que sur les aspects organisationnels (marchés, filières, installations et équipements). Les activités académiques et de recherche sont menées conjointement avec d'autres composantes de l'Université de Lomé et en lien étroit avec un riche réseau de partenaires académiques africains, chinois et européens. Les partenariats industriels et socio-professionnels sont également très nombreux et permettent une immersion rapide et bénéfique des étudiants aux réalités de terrain. Ces réseaux constituent la grande richesse du CERSA.

La formation est assurée conjointement par les enseignants-chercheurs de l'Université de Lomé et des universités partenaires, comme en attestent les nombreux partenariats africains et internationaux. La dynamique en place est pertinente et permet aux étudiants de se former aux côtés des meilleurs experts nationaux et internationaux. La formation s'appuie sur les projets de recherche du CERSA qui sont clairement positionnés pour répondre aux besoins des filières avicoles (techniques de production, productivité des poules pondeuses, reproduction, alimentation sur la base de ressources locales, santé, approches sociales et économiques). La formation à l'entrepreneuriat semble, quant à elle, insuffisamment développée et devra être intensifiée. Les équipements et installations pédagogiques et de recherche répondent à l'ensemble des besoins. Cependant, la présence de personnels techniques est encore insuffisante pour assurer l'accueil et la formation de premier niveau des étudiants en master et en doctorat sur ces équipements.

Les étudiants proviennent principalement de l'Université de Lomé et dans une moindre mesure des universités de l'Afrique occidentale. En termes de mobilité sortante, le CERSA propose des possibilités de mobilité internationale pour des stages d'immersion et de fin de cycle.

La stratégie actuelle du CERSA, spécifique aux centres d'excellence, est nécessairement coûteuse car fondée sur le recours à des intervenants extérieurs, le renforcement de la mobilité des étudiants, des investissements

divers. En effet, elle est fortement dépendante du modèle économique soutenu par la Banque mondiale. Dans un objectif de pérennisation de cette formation, il sera nécessaire d'identifier des ressources financières supplémentaires. Une des perspectives pertinentes en termes de financement propre est l'organisation, déjà intense, de formations modulaires de courtes durées destinées aux acteurs des filières.

DOMAINE 2. L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

La structure de cette formation de deux années est organisée afin de promouvoir et de développer la filière avicole au Togo et dans la sous-région : les contenus pédagogiques de ce master sont construits en cohérence avec cet objectif et sont particulièrement adaptés pour l'insertion professionnelle des futurs diplômés. Les disciplines fondamentales de ce domaine (zootéchnie, anatomie et physiologie aviaire, économie de productions) sont enseignées à l'ensemble des étudiants au cours du premier semestre, qui constitue donc un tronc commun. Dès le second semestre, les étudiants se répartissent dans les cinq spécialités qui composent ce master. Aucune passerelle n'est proposée entre ces cinq spécialités qui fonctionnent de façon cloisonnée et sans interaction perceptible. Cette spécialisation précoce dans le cursus des étudiants pourrait être assouplie par une proposition d'options communes aux différentes spécialités, offrant plus de flexibilité et une formation plus polyvalente des étudiants. Deux stages sont organisés au cours de leur cursus : 1) un stage d'immersion d'un mois qui se déroule en fin de 2^e semestre avec, comme objectif, la découverte du milieu professionnel par une immersion dans une exploitation avicole ; 2) un stage de recherche de six mois qui a lieu au 4^e semestre et dont les lieux d'accueil sont identifiés au préalable par les responsables de la formation. Chaque étudiant propose un protocole de recherche qui doit être validé par la direction de la recherche et développement du CERSA en amont du placement en stage.

Les objectifs et le contenu de formation sont clairement exposés et portés à la connaissance des étudiants au travers du livret de l'étudiant. Les modalités pédagogiques mises en œuvre sont variées et comprennent des cours magistraux, des séminaires et des travaux en mode projet en faisant appel aux technologies de l'information et de la communication. Même si les compétences à acquérir durant la formation sont portées à la connaissance des apprenants à la faveur du livret de l'étudiant, elles ne sont actuellement pas valorisées par une approche par les compétences. La démarche « compétences » demande à être formalisée afin de mieux aider les étudiants à valoriser leur cursus pour parfaire leur insertion professionnelle.

Les étudiants bénéficient d'outils d'aide à la réussite avec un renforcement de l'apprentissage des langues, un accompagnement spécifique à chaque étudiant lors de son stage et l'utilisation de pratiques pédagogiques très diversifiées (cours magistraux, travaux de laboratoires, séminaires thématiques, sorties de terrain, stages pratiques et travaux de recherche). L'appui logistique de grande qualité (salle de cours interactive - salles d'expérimentation et mise en situations) offre des modalités d'enseignement diversifiées avec une formation se déroulant principalement en présentiel. Ces infrastructures neuves, permettant d'appréhender sur place l'ensemble des étapes de la production avicole et de réaliser des expérimentations scientifiques, semblent toutefois sous-utilisées. Des travaux pratiques, peu présents à l'heure actuelle dans la formation, pourraient ainsi être ajoutés en s'appuyant sur cette unité expérimentale et améliorer ainsi la mise en situation professionnelle des étudiants.

Les étudiants sont préparés à l'international, en particulier par l'acquisition de compétences linguistiques. L'intervention régulière d'enseignants d'origines diverses, enseignant en français ou en anglais, renforce l'acquisition de ces compétences. Une remise à niveau en langue est proposée en début de formation pour les étudiants se sentant en difficulté. Des dispositifs complémentaires, mis en place par l'Université de Lomé, viennent renforcer ce soutien de formation en langue : le Village du Bénin, le Centre international des langues, une section dédiée au perfectionnement linguistique qui se trouve dans la bibliothèque. Les différentes conventions avec des universités partenaires (Université agricole de Shandong, UAC, KNUST...) offrent aux étudiants une possibilité de mobilité à l'international. Ces échanges avec l'étranger sont favorisés par le processus d'acquisition de crédits qui est bien formalisé et connu des étudiants. Dans la pratique, la mobilité des étudiants est surtout réalisée avec les pays limitrophes et ceux de la sous-région dont les étudiants sont originaires.

L'Université de Lomé, de laquelle dépend cette formation, ne délivre pas de supplément au diplôme. Toutefois, les étudiants sortants reçoivent un document attestant des unités d'enseignement obtenues. Actuellement seuls les étudiants de la spécialité socio-économique bénéficient d'une formation à l'entrepreneuriat qui correspond à la conduite d'un projet individuel ou à la mise en œuvre de techniques de vulgarisation agricole. Sur recommandation de la Banque mondiale et en réponse également à une attente des étudiants, cet enseignement devrait être intégré à l'ensemble des spécialités. Cet élément de formation se révélant primordial pour l'ensemble des étudiants, il serait pertinent de le consolider et le faire évoluer vers un véritable accompagnement à la création d'entreprise.

Le master n'est pas proposé en formation en alternance. Toutefois, de nombreuses formations de courte durée, construites en concertation avec les professionnels de la filière avicole, sont régulièrement ouvertes. Ces formations professionnelles démontrent le souci de l'équipe du CERSA de partager les dernières connaissances acquises dans le domaine avicole afin d'améliorer les performances de cette filière et de renforcer ses liens avec les partenaires socio-économiques.

En conclusion :

Les objectifs de cette formation sont clairs et en cohérence avec les contenus pédagogiques construits pour répondre aux attentes de la filière avicole au Togo. Les thématiques des cinq spécialités proposées s'avèrent pertinentes même si le fonctionnement tubulaire dès le second semestre engendre une spécialisation trop précoce et laisse peu de souplesse aux étudiants souhaitant modifier leur orientation ou élargir leurs compétences.

Les méthodes pédagogiques mises en œuvre sont variées et adaptées aux compétences visées qui sont portées à la connaissance des étudiants au travers du livret de l'étudiant. Les différents enseignements ne sont cependant pas abordés clairement par une approche par les compétences, qui demanderait à être davantage formalisée. L'appui logistique à cette formation est de grande qualité avec notamment la mise à disposition d'une unité expérimentale illustrant l'ensemble des maillons de la filière avicole. De performants outils de recherche viennent renforcer ce parc instrumental qui semble cependant sous-utilisé. Les étudiants bénéficient d'une bonne immersion en milieu professionnel avec la réalisation de deux stages lors de leur cursus : l'un d'un mois réalisé dans une exploitation et le second de six mois, orienté en recherche. La formation à l'entrepreneuriat, seulement présente actuellement dans une des cinq spécialités, demande à être généralisée à l'ensemble de la formation et à évoluer vers un véritable accompagnement à la création d'entreprise pour les étudiants qui le souhaitent.

Cette formation offre une bonne ouverture à l'international en affichant des partenariats différenciés avec des universités étrangères. L'intervention régulière d'enseignants anglophones, issus du monde académique ou non, vient renforcer cette ouverture. Malgré cela, la mobilité des étudiants se résume la plupart du temps à un retour en stage dans leur pays d'origine.

Le contenu de cette formation est en cohérence avec les besoins du monde socio-économique en proposant des formations de courte durée, co-construites avec les professionnels de la filière. Ces dernières constituent une réelle plus-value pour cette formation en permettant notamment d'entretenir un lien fort avec les différents partenaires.

DOMAINE 3. L'ATTRACTIVITÉ, LA PERFORMANCE ET LA PERTINENCE DE LA FORMATION

Le master en sciences aviaires est reconnu par les étudiants en sciences biologiques fondamentales et appliquées du Togo et des pays de la sous-région pour son excellence en termes d'encadrement des étudiants, de professionnalisation et de formation par la recherche. Le site internet du CERSA communique des informations actualisées sur la filière et les métiers. Il a cependant peu de liens directs avec les sites web de l'université qui présentent l'ensemble des masters. L'appel à candidatures est effectué par affichage, selon les usages de l'université de Lomé. La plupart des étudiants ont déposé une candidature en master après avoir entendu parler de ses parcours ou après avoir fait leur stage de licence au CERSA. La publicité faite par les enseignants du master auprès des étudiants de licence semble encore discrète, elle pourrait être renforcée et inclure des visites des installations ainsi que des témoignages d'étudiants du master et par la nouvelle association des *alumni*.

Pour les étudiants étrangers, la certitude d'une bourse (une par pays partenaire/an) est un élément décisif, venant renforcer l'attrait pour une formation à la fois scientifique et professionnelle. On note toutefois que certaines spécialités (marketing et socio-économie avicole) sont plus attractives que d'autres (procédés de transformation), ceci pouvant être dû à l'obligation de prérequis. Cette obligation pourrait être assouplie afin de permettre des passerelles entre les études antérieures et les spécialités. Ainsi, à titre d'exemple, un étudiant formé en zootechnie pourrait suivre un parcours de master en socio-économie. L'attractivité pourrait être renforcée en permettant des passerelles ou des hybridations de spécialités, ou des enseignements pluridisciplinaires pour tous les étudiants du master au-delà du premier semestre. Cela permettrait à des étudiants, déjà formés à bac+3 dans un domaine technique, d'élargir leurs compétences scientifiques et professionnelles. De plus, des spécialités peu ou pas attractives, comme la transformation, mériteraient d'être découvertes par des étudiants au travers d'initiations (travaux pratiques) pendant le semestre commun par exemple. Enfin, le nombre d'étudiants par spécialité pourrait augmenter sensiblement jusqu'à une quinzaine sans nuire à la qualité des enseignements.

La question du financement des études des étudiants locaux est une préoccupation récurrente car l'université octroie une bourse trimestrielle limitée et versée à la fin de chaque trimestre. Cette bourse est la même pour tous les masters. Des étudiants, notamment de la spécialité Socio-économie et marketing de la filière avicole, mettent en œuvre leur protocole de recherche au sein des entreprises. Ce type de parcours mérite d'être encouragé pour évoluer vers une plus forte immersion professionnelle durant le parcours académique.

Il existe une volonté d'égalité lors du recrutement et un encouragement à accepter les candidatures féminines. Les femmes représentent 27 % des diplômés du master. Une attention toute particulière doit être portée sur ce public qui a tendance à ne pas investir dans des études longues, alors que les filières avicoles paysannes de la région sont majoritairement féminisées et expriment un besoin d'appui technique et d'encadrement. L'Université de Lomé mène une action particulière auprès des étudiantes pour les aider à poursuivre leurs études (Femmes togolaises pour la promotion de la science et de la technologie). Ce dispositif mérite d'être mieux connu. De plus, l'association des femmes cadres du Togo octroie des bourses qui pourraient faire partie du dispositif de promotion du master.

La réussite des étudiants est très bonne, proche de 90 % pour les trois années 2018-2020. Quatre étudiants ont abandonné au début de la même année car ils ont trouvé un emploi ou ont été acceptés par une formation par le biais de Campus France. Le nombre d'étudiants étant réduit (environ 30 par année) leur progression est évaluée au niveau individuel et les difficultés dans les apprentissages peuvent être facilement décelées. Cela explique qu'un dispositif global d'aide à la réussite ne soit pas nécessaire pour le master. Toutefois, le retour des quelques étudiants "décrocheurs" doit continuer à être accompagné comme il l'est actuellement, ce qui demande une attention de la part des enseignants référents. Cette excellente réussite pourrait être rendue publique afin de promouvoir le master auprès des candidats potentiels.

Le suivi des étudiants après leur diplôme est effectif. Il est assuré tous les six mois par un questionnaire en ligne. Les résultats de l'enquête indiquent que 44 % sont employés ou autoentrepreneurs, 37 % sont engagés dans un doctorat et 19 % des diplômés sont sans emploi. Ces résultats démontrent un ancrage réel du master dans les filières avicoles, à la fois pour des métiers techniques et de recherche. Les résultats de cette enquête de suivi de l'insertion ne sont pas encore rendus visibles pour les étudiants de licence, ce qui pourtant pourrait stimuler leur intérêt pour le master. Il existe un lien entre les étudiants de master, ceux qui ont poursuivi en thèse et ceux qui sont en séjour post doctoral par la proximité et le partage des ressources scientifiques et des installations expérimentales. Cela est une force pour le master. En revanche, le lien avec les diplômés ayant quitté le CERSA est pour l'instant moins évident, et les espaces de rencontre sont encore à mettre en place (journée des anciens, parrainage d'un étudiant par un ancien, projets communs, etc.). La création récente (2021) de l'association des *alumni*, qui rassemble 160 diplômés, est un outil supplémentaire qui sera utile pour ce retour d'expérience et qui devra être mis à profit pour enrichir les enseignements du master. Il est indispensable d'établir des liens entre *alumni* et les candidats au master, ce qui a déjà commencé avec l'aide à la rédaction des protocoles de recherche.

Les besoins des filières d'emploi sont directement recueillis auprès des professionnels de l'aviculture qui ont des relations avec le CERSA par l'accueil de stagiaires, la participation aux formations courtes et les événements scientifiques organisés par le CERSA. De nombreux étudiants sont recrutés par ces partenaires privés ou publics à l'issue de leur stage de master. Ces professionnels peuvent être les employeurs directs ou des intermédiaires des filières avicoles (associations, ONG, organismes d'Etat).

En conclusion :

le master proposé par le CERSA est reconnu pour son excellence par les étudiants et les partenaires professionnels. La communication est réalisée par les sites internet et de bouche à oreille, elle pourrait être structurée davantage en s'appuyant sur le nouveau réseau des *alumni*. L'attractivité est réelle pour les candidats étrangers qui peuvent bénéficier d'une bourse d'étude.

Un point d'amélioration est l'effectif total des étudiants et leur répartition qui reste inégale entre les 5 spécialités. L'attractivité et la pertinence professionnelle pourraient être conjointement améliorées en permettant une hybridation des spécialités. Cela offrirait un enseignement réellement pluridisciplinaire en mettant à profit les forces pédagogiques existantes. Un effectif d'une quinzaine d'étudiants par spécialité devrait être un objectif atteignable.

Une attention particulière est portée sur les candidatures féminines. Cette volonté est à encourager par le renforcement des liens avec les associations de promotion et d'aide à l'éducation supérieure des femmes au Togo et dans la région.

La très bonne réussite des étudiants (90 %) est à souligner. Les effectifs réduits (une dizaine par spécialité) et la proximité des enseignants favorisent un suivi individuel des étudiants.

Durant la formation, l'immersion professionnelle est remarquable, avec un stage en fin de première année et le travail de recherche du dernier semestre. Le suivi des étudiants diplômés est bien réalisé, et démontre une insertion professionnelle dans les secteurs visés. Ainsi, le master est bien ancré dans les filières avicoles et répond aux besoins de ce secteur. Le retour des étudiants est positif, et permet d'ajuster les programmes d'enseignement. C'est par ce biais qu'une demande de généralisation d'une initiation à l'entrepreneuriat a été faite, et pourra être mise en place par l'équipe enseignante. Les résultats des enquêtes d'insertion devraient être publiés sur le site internet du master afin d'aider les futurs candidats dans leur orientation professionnelle.

Les installations expérimentales et les ressources scientifiques du CERSA, qui sont d'excellente qualité, permettent des échanges entre les étudiants, les stagiaires de licence (futurs étudiants du master), les doctorants et post doctorants (anciens étudiants), et les enseignants-chercheurs des spécialités avicoles. Cela constitue une émulation positive intergénérationnelle, ce qui est un point fort à souligner. Le lien avec les anciens étudiants ayant quitté Lomé est à développer, par des espaces de rencontre et des journées thématiques. La nouvelle association des *alumni* est un élément structurant majeur dans ce lien étudiants et professionnels.

DOMAINE 4. LE PILOTAGE ET L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA FORMATION

Les différentes formations proposées au CERSA sont pilotées par le directeur des études. La mise en œuvre des formations est assurée par des équipes d'animation pédagogique (EQAP) à raison d'une équipe par spécialité du master. Le fonctionnement des EQAP est très informel ; les réunions sont organisées au besoin et non de manière régulière. Le responsable de la spécialité anime les EQAP et le directeur des études n'est pas systématiquement présent. De manière générale, l'organisation du pilotage des formations est complexe et peu lisible. Pour faciliter la lisibilité du fonctionnement et assurer la transmission des prises de décisions, il serait opportun de préciser les fonctions de chacun dans un organigramme fonctionnel accessible à tous.

Les missions d'éducation sont assurées par des enseignants, des intervenants extérieurs, des *alumni* mais aussi des doctorants. Suivant les règles du CAMES, ces derniers n'interviennent qu'en travaux dirigés (TD) ou en travaux pratiques (TP) selon leur niveau de compétences et de responsabilité. Le fait que le CERSA fasse partie du réseau *Food for West Africa* facilite l'accueil des intervenants extérieurs. En effet, ce réseau met en relation les sept Centres d'excellence de la région intervenant dans le domaine de l'agriculture. L'emploi du temps des étudiants est d'ailleurs proposé en fonction des disponibilités des intervenants extérieurs.

Le CERSA est un établissement de l'Université de Lomé et bénéficie donc d'une partie des services administratifs en place, notamment pour la gestion des étudiants. Les recrutements des fonctions supports sont directement gérés par le CERSA, qui est conscient du besoin en personnel. Par exemple, trois techniciens sont en cours de recrutement pour le laboratoire.

Le fait d'être situé au sein même du campus de l'Université de Lomé permet aux étudiants d'avoir accès aux installations communes comme la grande bibliothèque. Le CERSA dispose d'un bâtiment récent, complètement équipé pour recevoir les étudiants et dispenser les cours. Une bibliothèque spécialisée en sciences aviaires est accessible directement sur ce site. Il y a également une salle informatique équipée d'un ordinateur par bureau. Deux salles sont équipées de tableaux interactifs. Les locaux techniques, spécifiques aux sciences aviaires, ainsi que le laboratoire, sont particulièrement bien équipés pour les manipulations à réaliser. Cependant, le laboratoire est sous-utilisé par rapport à ses capacités alors que des TP pourraient être organisés avec les étudiants dès leur 1^{re} année de master.

Les modalités de recrutement des étudiants sont clairement définies et leurs conditions d'admission sont accessibles à tout candidat sur le site internet où il est mentionné que les candidatures féminines sont encouragées. En effet, à niveau d'exigence scientifique égal, une candidature féminine sera favorisée.

Le CERSA réserve au moins 40 % de ses places disponibles aux étudiants togolais et ouvre le reste des places aux candidatures des étudiants étrangers. Ces dernières sont facilitées par les aides financières que les étudiants étrangers perçoivent : la Banque mondiale propose notamment une bourse à un étudiant de chaque pays étranger pour financer correctement ses études. En revanche, un étudiant togolais reçoit de l'État une bourse de 348 mille francs CFA chaque année à raison de 29 mille francs CFA par mois alors que 30 mille francs CFA par mois seraient nécessaires pour vivre. Les étudiants togolais doivent donc trouver d'autres sources de revenus. Les coûts des études sont donc partiellement dépendants des revenus des parents. Le CERSA est conscient de cette problématique et propose aux étudiants de participer à certaines prestations au niveau des installations expérimentales, moyennant rémunération. Ces actions sont à encourager. De manière générale, le flux de candidats au master est encore limité.

Les connaissances des étudiants sont évaluées par des épreuves écrites. 60 % de ces épreuves sont des examens de fin d'enseignement, 40 % sont réalisées en contrôle continu. A ce jour, les compétences pratiques

des étudiants sont insuffisamment évaluées. Le CERSA a mis en place un dispositif de lutte contre les fraudes et les critères de définition d'un acte frauduleux sont rédigés dans le livret des étudiants, accessible à tous. Les sanctions pour y répondre sont également précisées.

Dans un souci d'amélioration continue, les enseignements sont évalués par les étudiants. Un questionnaire anonyme et à remplir en ligne est proposé aux étudiants à la fin de chaque Unité d'Enseignements. C'est le service de suivi-évaluation et assurance qualité qui est chargé d'analyser les réponses aux questionnaires et de transmettre les résultats aux EQAP. Si un problème est soulevé par les étudiants concernant un enseignement en particulier, le problème est directement traité avec l'enseignant concerné. Un retour aux étudiants de la manière dont ce questionnaire est traité mériterait d'être réalisé.

Un comité consultatif sectoriel (CCS) regroupe les professionnels et les partenaires académiques et se réunit 2 fois par an pour valider les grandes orientations de la formation et de la recherche. A l'échelle locale, de nombreuses rencontres informelles réunissent les acteurs académiques et professionnels en fonction des besoins. La mise en place d'un conseil de perfectionnement formalisé et réunissant à la fois le personnel académique, les *alumni*, les acteurs socio-économiques et les représentants des étudiants serait à envisager dans le cadre de la démarche qualité du CERSA. Ce conseil de perfectionnement permettrait notamment d'actualiser en temps réel les programmes d'enseignement.

La gestion des finances est une problématique importante pour le CERSA. Les financements de la Banque mondiale couvrent encore 70 % des postes de dépenses en 2023. Le comité n'a pas perçu de pistes suffisamment abouties pour s'assurer des fonds propres après l'arrêt des financements de la Banque mondiale. Il est donc primordial de poursuivre des pistes d'investigation telles que la prestation de services ou les formations continues.

La démarche qualité comprend plusieurs éléments tels que l'actualisation du livret de l'étudiant, des processus d'évaluation clairement établis et la mise en place de mesures anti-fraude. Elle devra à présent être élargie à l'ensemble des processus support, métiers et pilotage pour l'établissement d'une véritable cartographie des processus.

En conclusion :

Les formations proposées au CERSA sont pilotées par le directeur des études et mises en œuvre par des équipes d'animation pédagogique (EQAP) à raison d'une équipe par spécialité du master. Le fonctionnement des EQAP semble très informel ; les réunions sont organisées au besoin mais sans relevé de conclusions dans le cadre d'une démarche qualité. Pour faciliter la lisibilité du fonctionnement et assurer la transmission des prises de décisions, il serait opportun de concevoir et d'actualiser en temps réel un organigramme fonctionnel accessible à tous.

Le réseau du CERSA comprend aussi bien des enseignants de l'Université de Lomé que des personnalités extérieures (Sous-région, Europe, Asie) possédant des compétences complémentaires pour assurer les enseignements du master et des formations continues. Pour ce qui est des installations et des équipements, le CERSA est très bien équipé. Cependant, les équipements de laboratoires sont encore sous-utilisés et des travaux pratiques mériteraient d'être organisés dès la 1^{re} année de master.

Les modalités de recrutement des étudiants sont clairement définies et les candidatures féminines sont encouragées. Les candidatures des étudiants étrangers au Togo sont facilitées par les bourses du CERSA, grâce au financement de la Banque mondiale. Pour les étudiants togolais, la situation financière est plus délicate, il leur est proposé des missions étudiantes pour les aider à financer leurs études. De manière générale, le flux de candidats pour le master est encore limité.

Les connaissances des étudiants sont évaluées par des épreuves écrites. 60 % de ces épreuves sont des examens de fin d'enseignement, 40 % sont réalisées en contrôle continu. A ce jour, les compétences pratiques des étudiants sont encore insuffisamment évaluées.

Un comité consultatif sectoriel regroupe les professionnels et les partenaires académiques. Il se réunit 2 fois par an pour valider les grandes orientations de la formation et de la recherche. De nombreuses rencontres informelles regroupent les acteurs académiques et professionnels en fonction des besoins. Mais la mise en place d'un conseil de perfectionnement formalisé et réunissant à la fois le personnel académique, les *alumni*, les acteurs socio-économiques et les représentants des étudiants serait à envisager dans le cadre de la démarche qualité du CERSA. Les enseignements sont évalués par les étudiants par un questionnaire anonyme. Il est à remplir en ligne à la fin de chaque unité d'enseignement. Un retour aux étudiants de la manière dont ce questionnaire est traité mériterait d'être réalisé.

La démarche qualité comprend plusieurs éléments tels que l'actualisation du livret de l'étudiant, des processus d'évaluation clairement établis, et la mise en place de mesures anti-fraude. Elle devra à présent être élargie à l'ensemble des processus support, métiers et pilotage afin d'établir une véritable cartographie des processus.

VI. CONCLUSION

Le CERSA forme des scientifiques et des cadres spécialisés dans le développement des filières avicoles et répond ainsi aux attentes et besoins des pays d'Afrique subsaharienne en termes d'encadrement des acteurs des filières aviaires aussi bien sur les aspects techniques (alimentation, reproduction/génétique, systèmes de production, contrôle sanitaire, etc.) que sur les aspects organisationnels (marchés, filières, installations et équipements). La formation de master en sciences aviaires proposée par le CERSA est reconnue pour son excellence par les étudiants et les partenaires professionnels. Les objectifs de cette formation sont clairs et en cohérence avec les contenus pédagogiques construits pour répondre aux attentes de la filière avicole au Togo.

Les étudiants bénéficient d'une réelle immersion en milieu professionnel avec la réalisation de deux stages lors de leur cursus, l'un d'un mois réalisé dans une exploitation et le second de six mois, orienté en recherche. La formation à l'entrepreneuriat, présente actuellement dans une seule des cinq spécialités, demande à être généralisée à l'ensemble de la formation et à évoluer vers un véritable accompagnement à la création d'entreprise pour les étudiants qui le souhaitent. Les thématiques des cinq spécialités proposées s'avèrent pertinentes même si le fonctionnement tubulaire dès le second semestre engendre une spécialisation peut être trop précoce et laisse peu de souplesse aux étudiants souhaitant élargir leurs compétences. Un point d'amélioration est l'effectif total des étudiants et leur répartition qui reste inégale entre les cinq spécialités. L'attractivité et la pertinence professionnelle pourraient être conjointement améliorées en permettant une hybridation des spécialités. Ceci offrirait un enseignement réellement pluridisciplinaire en mettant à profit les forces pédagogiques existantes. Un effectif d'une quinzaine d'étudiants par parcours devrait être un objectif atteignable. De manière générale et malgré l'excellent positionnement thématique, le nombre de candidats au master est encore limité. Les étudiants proviennent principalement de l'Université de Lomé et dans une moindre mesure des universités de la sous-région. Les modalités de recrutement des candidats sont clairement définies et les candidatures féminines sont encouragées. Les candidatures des étudiants étrangers au Togo sont facilitées par les bourses de la Banque mondiale. Pour les étudiants togolais, la situation financière est plus complexe. Il leur est proposé des missions étudiantes pour les aider à financer leurs études.

La réussite est excellente, le suivi des étudiants diplômés est bien réalisé et démontre une insertion professionnelle dans les secteurs visés.

La formation est assurée conjointement par les enseignants chercheurs de l'Université de Lomé et des universités partenaires. La dynamique en place est pertinente et permet aux étudiants de se former aux côtés des meilleurs experts nationaux et internationaux. Les installations expérimentales, les équipements de laboratoire et les autres ressources scientifiques du CERSA permettent des échanges entre les étudiants, les stagiaires de licence, les doctorants et les enseignants-chercheurs des spécialités avicoles. Cependant, les équipements de laboratoires semblent encore sous-utilisés et de nouveaux travaux pratiques mériteraient d'être organisés. La question en suspens est celle de la présence en nombre suffisant de personnels techniques pour assurer l'accueil et l'initiation aux équipements des étudiants en master et en doctorat.

En termes de gouvernance, malgré un comité consultatif sectoriel qui regroupe les partenaires socio-académiques validant les grandes orientations de la formation et de la recherche, il serait opportun de concevoir un organigramme fonctionnel accessible à tous et d'envisager la mise en place d'un conseil de perfectionnement réunissant enseignants, professionnels et représentants des étudiants. Cela améliorerait la lisibilité du fonctionnement, et la transmission des prises de décisions. La démarche qualité appliquée est encore trop partielle et devra être élargie à l'ensemble des processus support, métiers et pilotage.

POINTS FORTS

- une formation de master qui répond aux attentes et besoins de la filière avicole
- un réseau des acteurs académiques et professionnels bien impliqué dans la formation
- un modèle économique actuel qui permet le financement des mobilités et les investissements
- une forte proximité entre étudiants au master, doctorants, enseignants, professionnels
- des méthodes pédagogiques mises en œuvre variées et adaptées
- une réelle immersion professionnelle au cours de la formation
- des équipements pédagogiques et des installations expérimentales de très bonne qualité
- l'attention particulière pour recruter des étudiantes
- une formation réellement adossée à une recherche de bon niveau
- la mise en place de l'évaluation des enseignements
- la création récente de l'association des *alumni*.

POINTS FAIBLES

- les thématiques des cinq spécialités s'avèrent pertinentes mais trop tubulaires avec une attractivité encore limitée pour certaines d'entre elles
- un modèle économique qui reste dépendant des financements de la Banque mondiale, avec un financement difficile des études pour les étudiants togolais
- une démarche compétence qui mériterait d'être renforcée et une formation pratique encore limitée, en dehors des immersions professionnelles
- une formation à l'entrepreneuriat non généralisée
- des modalités de gouvernance encore trop informelles.

RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT

- permettre une flexibilisation des parcours étudiants au sein de la formation et mettre en place une démarche compétences pour engager l'évolution des spécialités
- poursuivre la recherche et le développement de fonds propres pour pérenniser le CERSA
- formaliser les modalités de gouvernance en associant davantage les représentants étudiants
- renforcer la formation à l'entrepreneuriat et la formation pratique des étudiants
- poursuivre les actions de promotion de la formation auprès des étudiants de licence.

VII. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT



REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie



CENTRE D'EXCELLENCE REGIONAL
SUR LES SCIENCES AVIAIRES

A l'attention

Maria Bonnafous-Boucher, Directrice du Département Europe
et International du Hcéres

Nous prenons acte du rapport que nous trouvons globalement fidèle et nous vous remercions pour les recommandations.

Nous sommes conscients des faiblesses que vous avez relevées dans le rapport et travaillons déjà à leur résolution. Toutefois, nous voudrions revenir sur certains points des recommandations.

Pour la première recommandation relative à la flexibilisation des parcours étudiants au sein de la formation nous voudrions vous faire remarquer que c'est par souci de la demande spécifique du marché que les parcours ont été définis et élaborés assez pointus. Cependant, nous sentons de plus en plus un besoin de révision des programmes qui tiendra compte de votre recommandation pour permettre une mobilité des étudiants entre les différentes spécialités. La mise en place d'une démarche compétence est l'un de nos objectifs à court et moyen terme.

En ce qui concerne la recherche et le développement de fonds propres pour pérenniser le CERSA, des conventions de financements des études doctorales et de recherche sont signés avec des entreprises actives dans la filière avicole. On peut citer entre autres Sasso-Hendrix Genetics (Pays Bas), Petersime et Orffa (Belgique) et Westbridge (Canada). Des négociations sont également en cours avec d'autres sociétés telles que le comité interprofession de pintades (France) et Keddy Farms (Togo). Nous comptons continuer avec les formations de courte durée et nous sommes en réflexion pour la recherche de partenaires techniques et financiers en vue de soutenir la formation et la recherche. De plus, les revenus issus des prestations de service des laboratoires sont des sources de financement de la formation et de la recherche.

Pour ce qui est de la gouvernance, le CERSA se conformant à la politique de l'Université de Lomé notifiant la participation des étudiants aux instances de décisions, prévoit et fait participer les délégués des étudiants à toutes les réunions, délibérations, assemblées générales, conseil, etc. Ainsi, les étudiants sont pleinement partie prenante aux délibérations et à toute autre instance de décision du CERSA.

En ce qui concerne la généralisation de la formation relative à l'entrepreneuriat à tout étudiant du CERSA quel que soit le parcours choisi, la décision est déjà prise et sera mise en œuvre dès cette année scolaire. Pour appuyer les enseignements pratiques, nous avons décidé de recruter des techniciens pour assister les enseignants et accompagner les étudiants. Trois (3) techniciens sont déjà recrutés et ces derniers vont prendre fonction dans les plus brefs délais.

Les appels à candidature des étudiants en Master sont toujours publiés dans toutes les facultés, écoles et instituts cibles du Togo, dans les universités de la sous-région à travers les points focaux

BP :1515 ; Tél : 90 93 18 77; e-mail : cersa.univ.lome@gmail.com

et les alumni, sur les réseaux sociaux et les sites internet du CERSA, du Réseau Food for West Africa, etc. Cependant, des stratégies seront élaborées pour renforcer les actions de promotion de la formation auprès des étudiants de licence des parcours cibles et élargir les champs de diffusion des appels à candidature.

En vous remerciant de votre disponibilité à nous accompagner dans le processus d'accréditation, nous vous prions de recevoir l'expression de notre parfaite considération.

Lomé, le 28 novembre 2023

Le Directeur,



Professeur Kokou TONA



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)



DÉCISION D'ACCREDITATION

Master en sciences aviaires

Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA)

Université de Lomé

Togo

Janvier 2024

PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LE HCÉRES

Le Hcéres a fondé son processus d'évaluation sur un ensemble d'objectifs que les formations supérieures doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en quatre domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

La Commission d'accréditation émet un avis relatif à l'accréditation de la formation après instruction du dossier. Le Président du Hcéres prend la décision en s'appuyant sur celui-ci et sur le rapport définitif de l'évaluation de la formation. Cette décision d'accréditation, prise en séance plénière, est le résultat d'un processus collégial et motivé.

La décision prise par le Hcéres relative à l'accréditation des formations correspond à l'attribution, au nom du Hcéres, d'un label à l'entité évaluée.

Cette décision est indépendante des accréditations réalisées par l'Etat français et n'emporte pas reconnaissance en France des diplômes délivrés par l'établissement.

Décision n° EI-2024-4 portant accréditation du Master en Sciences aviaires délivré par le Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA), Université de Lomé, Togo

Le Président par intérim du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,

Vu le code de la recherche, notamment ses articles L. 114-3-1 à L. 114-3-6 ;

Vu le décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la délibération du collège du 29 septembre 2022 relative aux critères d'accréditation à l'international pour les formations à l'étranger (hors doctorat/PhD) ;

Vu la décision n° 2023-9 du 16 mars 2023 relative à la procédure d'accréditation à l'international par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la convention n° 20230131 - Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA) du 13 février 2023 passée avec l'Université de Lomé à travers le Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA) en vue de l'évaluation puis, le cas échéant, l'accréditation du Master en Sciences aviaires délivré par le Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA) ;

Vu l'avis de la Commission d'accréditation du 22 décembre 2023,

Décide :

Article 1^{er}

Après avoir constaté que le Master en Sciences aviaires délivré par le Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA), répond aux quatre critères d'accréditation, adoptés par le collège du Haut Conseil le 29 septembre 2022, de la manière suivante :

CRITÈRE 1 : LA POLITIQUE ET LA CARACTÉRISATION DE LA FORMATION

Le CERSA forme des scientifiques et des cadres spécialisés dans le développement des filières avicoles. Il répond ainsi aux attentes et aux besoins des pays d'Afrique Sub-saharienne en termes d'encadrement des acteurs des filières aviaires, aussi bien sur les aspects techniques (alimentation, reproduction/génétique, systèmes de production, contrôle sanitaire, ...) que sur les aspects organisationnels (marchés, filières, installations et équipements). Les activités académiques et de recherche sont menées conjointement avec d'autres composantes de l'Université de Lomé et en lien étroit avec un riche réseau de partenaires académiques africains, chinois et européens. Les partenariats industriels et socio-professionnels sont également très nombreux et permettent une immersion rapide et bénéfique des étudiants aux réalités de terrain. Ces réseaux constituent la grande richesse du CERSA.

La formation est assurée conjointement par les enseignants-chercheurs de l'Université de Lomé et des universités partenaires, comme en attestent les nombreux partenariats africains et internationaux. La dynamique en place est pertinente et permet aux étudiants de se former aux côtés des meilleurs experts nationaux et internationaux. La formation s'appuie sur les projets de recherche du CERSA qui sont clairement positionnés pour répondre aux besoins des filières avicoles (techniques de production, productivité des poules pondeuses, reproduction, alimentation sur la base de ressources locales, santé, approches sociales et économiques). La formation à l'entrepreneuriat semble, quant à elle, insuffisamment développée et devra être intensifiée. Les équipements et installations pédagogiques et de recherche répondent à l'ensemble des besoins. Cependant, la présence de personnels techniques est encore insuffisante pour assurer l'accueil et la formation de premier niveau des étudiants en master et en doctorat sur ces équipements.

Les étudiants proviennent principalement de l'Université de Lomé et dans une moindre mesure des universités de l'Afrique occidentale. En termes de mobilité sortante, le CERSA propose des possibilités de mobilité internationale pour des stages d'immersion et de fin de cycle.

La stratégie actuelle du CERSA, spécifique au centre d'excellence est nécessairement coûteuse car fondée sur le recours à des intervenants extérieurs, le renforcement de la mobilité des étudiants, des investissements divers. En effet, elle est fortement dépendante du modèle économique soutenu par la Banque mondiale. Dans un objectif de pérennisation de cette formation, il sera nécessaire d'identifier des ressources financières supplémentaires. Une des perspectives pertinentes en termes de financement propre est l'organisation, déjà intense, de formations modulaires de courtes durées destinées aux acteurs des filières.

CRITÈRE 2 : L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

Les objectifs de cette formation sont clairs et en cohérence avec les contenus pédagogiques construits pour répondre aux attentes de la filière avicole au Togo. Les thématiques des cinq spécialités proposées s'avèrent pertinentes même si le fonctionnement tubulaire dès le second semestre engendre une spécialisation trop précoce et laisse peu de souplesse aux étudiants souhaitant modifier leur orientation ou élargir leurs compétences.

Les méthodes pédagogiques mises en œuvre sont variées et adaptées aux compétences visées qui sont portées à la connaissance des étudiants au travers du livret de l'étudiant. Les différents enseignements ne sont cependant pas abordés clairement par une approche par les compétences, qui demanderait à être davantage formalisée. L'appui logistique à cette formation est de grande qualité avec notamment la mise à disposition d'une unité expérimentale illustrant l'ensemble des maillons de la filière avicole. De performants outils de recherche viennent renforcer ce parc instrumental qui semble cependant sous-utilisé. Les étudiants bénéficient d'une bonne immersion en milieu professionnel avec la réalisation de deux stages lors de leur cursus : l'un d'un mois réalisé dans une exploitation et le second de six mois, orienté en recherche. La formation à l'entrepreneuriat, seulement présente actuellement dans un des cinq spécialités, demande à être généralisée à l'ensemble de la formation et à évoluer vers un véritable accompagnement à la création d'entreprise pour les étudiants qui le souhaitent.

Cette formation offre une bonne ouverture à l'international en affichant des partenariats différenciés avec des universités étrangères. L'intervention régulière d'enseignants anglophones, issus du monde académique ou non, vient renforcer cette ouverture. Malgré cela, la mobilité des étudiants se résume la plupart du temps à un retour en stage dans leur pays d'origine.

Le contenu de cette formation est en cohérence avec les besoins du monde socio-économique en proposant des formations de courte durée, co-construites avec les professionnels de la filière. Ces dernières constituent une réelle plus-value pour cette formation en permettant notamment d'entretenir un lien fort avec les différents partenaires.

CRITÈRE 3 : L'ATTRACTIVITÉ, LA PERFORMANCE ET LA PERTINENCE DE LA FORMATION

Le master proposé par le CERSA est reconnu pour son excellence par les étudiants et les partenaires professionnels. La communication est réalisée par les sites internet et le bouche à oreille, elle pourrait être structurée davantage en s'appuyant sur le nouveau réseau des *alumni*. L'attractivité est réelle pour les candidats étrangers qui peuvent bénéficier d'une bourse d'étude.

Un point d'amélioration est l'effectif total des étudiants et leur répartition qui reste inégale entre les 5 spécialités. L'attractivité et la pertinence professionnelle pourraient être conjointement améliorées en permettant une hybridation des spécialités. Cela offrirait un enseignement réellement pluridisciplinaire en mettant à profit les forces pédagogiques existantes. Un effectif d'une quinzaine d'étudiants par spécialité devrait être un objectif atteignable.

Une attention particulière est portée sur les candidatures féminines. Cette volonté est à encourager par le renforcement des liens avec les associations de promotion et d'aide à l'éducation supérieure des femmes au Togo et dans la région.

La très bonne réussite des étudiants (90 %) est à souligner. Les effectifs réduits (une dizaine par spécialité) et la proximité des enseignants favorisent un suivi individuel des étudiants.

Durant la formation, l'immersion professionnelle est remarquable, avec un stage en début de deuxième année et le travail de recherche du dernier semestre. Le suivi des étudiants diplômés est bien réalisé, et démontre une insertion professionnelle dans les secteurs visés. Ainsi, le master est bien ancré dans les filières avicoles et répond aux besoins de ce secteur. Le retour des étudiants est positif, et permet d'ajuster les programmes d'enseignement. C'est par ce biais qu'une demande de généralisation d'une initiation à l'entrepreneuriat a été faite, et pourra être mise en place par l'équipe enseignante. Les résultats des enquêtes d'insertion devraient être publiés sur le site internet du master afin d'aider les futurs candidats dans leur orientation professionnelle.

Les installations expérimentales et les ressources scientifiques du CERSA, qui sont d'excellente qualité, permettent des échanges entre les étudiants, les stagiaires de licence (futurs étudiants du master), les doctorants et post doctorants (anciens étudiants), et les enseignants-chercheurs des spécialités avicoles. Cela constitue une émulation positive intergénérationnelle, ce qui est un point fort à souligner. Le lien avec les anciens étudiants ayant quitté Lomé est à développer, par des espaces de rencontre et des journées thématiques. La nouvelle association des *alumni* est un élément structurant majeur dans ce lien étudiants et professionnels.

CRITÈRE 4 : LE PILOTAGE ET L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA FORMATION

Les formations proposées au CERSA sont pilotées par le directeur des études et mises en œuvre par des équipes d'animation pédagogique (EQAP) à raison d'une équipe par spécialité du master. Le

fonctionnement des EQAP semble très informel ; les réunions sont organisées au besoin mais sans relevé de conclusions dans le cadre d'une démarche qualité. Pour faciliter la lisibilité du fonctionnement et assurer la transmission des prises de décisions, il serait opportun de concevoir et d'actualiser en temps réel un organigramme fonctionnel accessible à tous.

Le réseau du CERSA comprend aussi bien des enseignants de l'Université de Lomé que des personnalités extérieures (Sous-région, Europe, Asie) possédant des compétences complémentaires pour assurer les enseignements du master et des formations continues. Pour ce qui est des installations et des équipements, le CERSA est très bien équipé. Cependant, les équipements de laboratoires sont encore sous-utilisés et des travaux pratiques mériteraient d'être organisés dès la 1^{re} année de master.

Les modalités de recrutement des étudiants sont clairement définies et les candidatures féminines sont encouragées. Les candidatures des étudiants étrangers au Togo sont facilitées par les bourses du CERSA, grâce au financement de la Banque mondiale. Pour les étudiants togolais, la situation financière est plus délicate, il leur est proposé des missions étudiantes pour les aider à financer leurs études. De manière générale, le flux de candidats pour le master est encore limité.

Les connaissances des étudiants sont évaluées par des épreuves écrites. 60 % de ces épreuves sont des examens de fin d'enseignement, 40 % sont réalisées en contrôle continu. A ce jour, les compétences pratiques des étudiants sont encore insuffisamment évaluées.

Un comité consultatif sectoriel regroupe les professionnels et les partenaires académiques. Il se réunit 2 fois par an pour valider les grandes orientations de la formation et de la recherche. De nombreuses rencontres informelles regroupent les acteurs académiques et professionnels en fonction des besoins. Mais la mise en place d'un conseil de perfectionnement formalisé et réunissant à la fois le personnel académique, les *alumni*, les acteurs socio-économiques et les représentants des étudiants serait à envisager dans le cadre de la démarche qualité du CERSA. Les enseignements sont évalués par les étudiants par un questionnaire anonyme. Il est à remplir en ligne à la fin de chaque unité d'enseignement. Un retour aux étudiants de la manière dont ce questionnaire est traité mériterait d'être réalisé.

La démarche qualité comprend plusieurs éléments tels que l'actualisation d'un livret étudiant, des processus d'évaluation clairement établis, et la mise en place de mesures anti-fraude. Elle devra à présent être élargie à l'ensemble des processus support, métiers et pilotage afin d'établir une véritable cartographie des processus.

Article 2

Le Master en Sciences aviaires délivré par le Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires (CERSA) est accrédité pour une durée de cinq ans à compter de la date de la présente décision.

Article 3

Cette décision est assortie des recommandations suivantes :

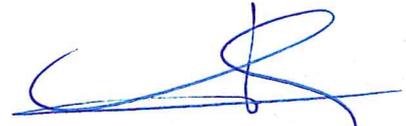
- permettre une flexibilisation des parcours étudiants au sein de la formation et mettre en place une démarche compétences pour engager l'évolution des spécialités
- poursuivre la recherche et le développement de fonds propres pour pérenniser le CERSA
- formaliser les modalités de gouvernance en associant davantage les représentants étudiants
- renforcer la formation à l'entrepreneuriat et la formation pratique des étudiants
- poursuivre les actions de promotion de la formation auprès des étudiants de licence.

Article 4

La directrice du département Europe et international est chargée de l'exécution de la présente décision, qui sera publiée sur le site internet du Hcéres.

Fait à Paris, 16 janvier 2024

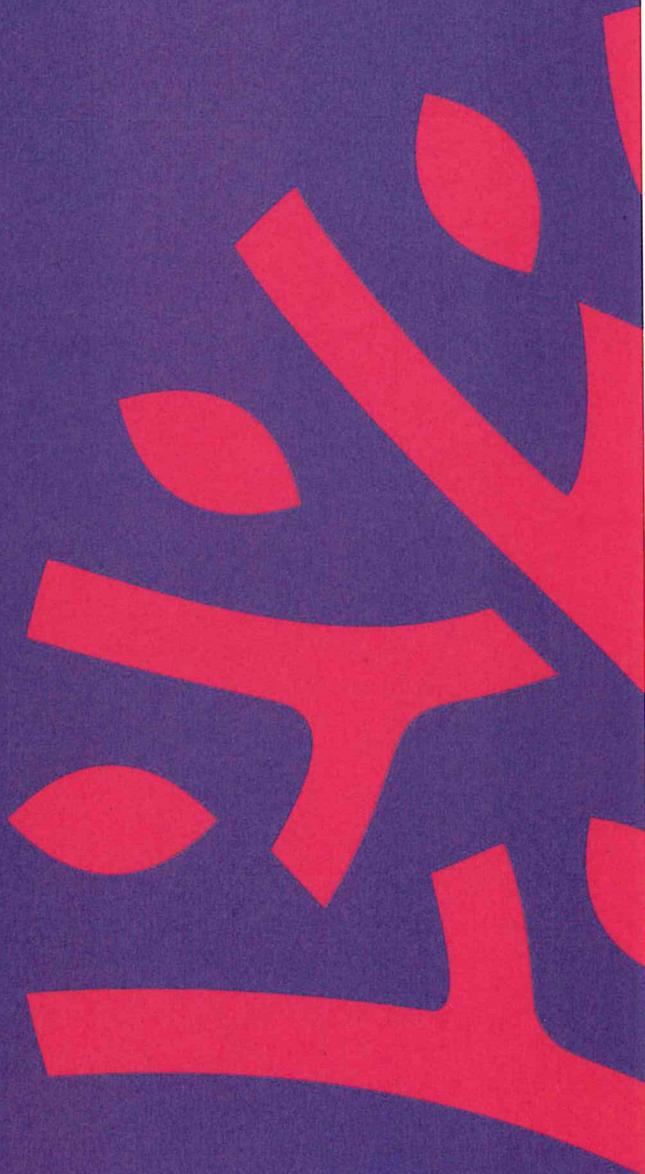
Le président par intérim



Stéphane Le Bouler



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T.33 (0)1 55 55 60 10



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcères](https://www.youtube.com/Hceres)