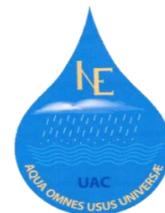




UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



INSTITUT NATIONAL DE L'EAU (INE)



**PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT DE L'INE
A L'HORIZON 2025 ET RELECTURE DES TEXTES DE
CREATION DE L'INE**

Rapport Définitif Validé

Le 19 avril 2021 à l'IRSP à Ouidah

Avril 2021

Etudes, Organisation et Gestion des Ressources Humaines, Recherche et Evaluations, Formation

« Gestion d'entreprise en Culture Africaine »



CABINET GECA-PROSPECTIVE
Sainte Rita, Lot 1293 tranche K
02 B.P. 1056 Cotonou – BENIN
Tél. : (229) 21-32-54-49 — 21-32-59-44
Fax : (229) 21-32-59-45

contact@gecaprospective.com www.gecaprospective.com

N° IFU: 3200800411112

*« L'excellence et la
crédibilité dans tout ce que
nous faisons »*

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	7
1. PRESENTATION DE L'INE	8
1.1 CREATION DE L'INE	8
1.2 MISSIONS ACTUELLES DE L'INE	8
1.3 ORGANISATION ACTUELLE DE L'INE.....	8
2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	10
2.1 LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES	10
2.2 CONCEPTION TECHNIQUE.....	11
3. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'INE	14
3.1 BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2017-2021... 14	
3.1.1 RAPPEL DU CADRE DE RESULTATS DU PLAN STRATEGIQUE 2017-2021	14
3.1.2 DU POINT DE VUE DE L'OPERATIONNALISATION DU PLAN.....	15
3.1.3 DU POINT DE VUE DES PRINCIPALES MISSIONS DE L'INE.....	18
3.1.3.1. Mission de formation.....	18
3.1.3.2. Mission de recherche.....	19
3.1.3.3. Mission d'expertise et de conseil en ingénierie.....	19
3.2 ANALYSE PESTEL DU MACRO-ENVIRONNEMENT DE L'INE	20
3.2.1 Analyse de l'environnement politique	20
3.2.1 Analyse de l'environnement économique	20
3.2.2 Analyse de l'environnement social.....	20
3.2.3 Analyse de l'environnement technologique	21
3.2.4 Analyse des aspects environnementaux	21
3.2.5 Analyse de l'environnement légal.....	21
3.3 ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES (SWOT).....	25
3.4 IDENTIFICATION DES NOUVEAUX DEFIS	27
4. ACTUALISATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES A L'HORIZON 2025. 29	
4.1 VISION, DEVISE ET VALEURS DE L'INE.....	29
4.1.1 VISION.....	29
4.1.2 DEVISE.....	29
4.1.3 VALEURS.....	29
4.2 AXES ET LEVIERS STRATEGIQUES DU DEVELOPPEMENT DE L'INE.....	29
▪ L'innovation technologique.....	30
▪ La communication institutionnelle.....	30
4.3 CHAINE DES OBJECTIFS DU PLAN STRATEGIQUE	31

4.4	COHERENCE DU PSD AVEC LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES SUPRA DE REFERENCE.....	32
•	Au niveau de l'UAC	32
•	Au niveau national	32
•	Au niveau international	33
5.	PLAN D'OPERATIONNALISATION	34
6.	COÛTS ESTIMATIFS ANNUALISES DU PLAN DE DEVELOPPEMENT (2021-2025) DE L'INE	54
7.	MESURES DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT.....	60
7.1	CADRE INSTITUTIONNEL DE MISE EN ŒUVRE.....	60
7.1.1	COMITE DE PILOTAGE.....	60
7.1.2	COMITE TECHNIQUE DE SUIVI	60
7.1.3	MECANISME DE SUIVI-EVALUATION	61
7.2	CADRE DE RESULTATS PAR AXE STRATEGIQUE	62
7.3	FACTEURS DE SUCCES	66
7.3.1	L'APPROPRIATION DU PSD 2021-2025	66
7.3.2	L'ALIGNEMENT	66
7.3.3	LA MISE EN PLACE DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS.....	66
7.3.4	L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ETAT ET DES PTF.....	66
7.4	RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES.....	67

ACRONYMES

AE	: Acteurs Etatiques
AOF	: Attribution Organisation et fonctionnement
BADEA	: Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
C2EA	: Centre d'Excellence en Eau et Assainissement
CPUAQ	: Centre Pédagogique Universitaire et d'Assurance Qualité
DG-Eau	: Direction Générale de l'Eau
DGRCE	: Direction Générale pour le Renforcement des Capacités et l'Emploi
EPAC	: Ecole Polytechnique d'Abomey-Calavi
FAST	: Faculté des Sciences et Techniques
FFMO	: Forces, Faiblesses, Menaces et Opportunités
FSA	: Faculté des Sciences Agronomiques
GEA	: Génie de l'Eau et de l'Assainissement
GESA	: Génie Sanitaire
GHQE	: Gestion Hydraulique de la Qualité de l'Eau
GIRE	: Gestion Intégrée des Ressources en Eau
GJV	: Genre-Jeunesse-Groupes Vulnérable
GRME	: Génie Rural et Maitrise de l'Eau
GTE	: Gestion et Traitement des Eaux
HYAS	: Hydraulique et Assainissement
INE	: Institut National de l'Eau
IRSP	: Institut Régional de Santé Publique
IMSP	: Institut de Mathématique et de Science Physique
LERCG	: Laboratoire d'Essais et de Recherche en Génie Civil
MEQE	: Management Environnemental et Qualité des Eaux
ODA	: OmiDelta
OMD	: Objectif Mondial de Développement
OS	: Objectif Stratégique
PAG	: Plan d'Actions du Gouvernement
PANGIRE	: Plan d'Actions National de Gestion Intégrée des Ressources en Eau
PESTEL	: Politique Economique Social Technologique Ecologique et Légal
PPBSE	: Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi-Evaluation
PPEA2	: Programme Pluriannuel d'appui au secteur de l'Eau et l'Assainissement phase 2
PSD	: Plan Stratégique de Développement
PTAB	: Plan de Travail Annuel Budgétisé
STE	: Science et Technique de l'Eau
UFR	: Unité de Formation et de Recherche

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Evaluation de la mise en œuvre du PDS 2017-2021 15

Tableau 2 : Evolution annuelle de l'effectif des étudiants à l'INE selon le genre 18

Tableau 3 : Texte juridique de création de l'UAC 21

Tableau 4 : Benchmarking des textes juridiques de création des Ecoles de l'UAC 22

Tableau 5 : Avantages et contraintes liés au statut actuel de l'INE..... 23

Tableau 6 : Atouts et contraintes des dispositions légales ou réglementaire au sein de l'INE..... 25

Tableau 7 : Chaîne des objectifs de la stratégie de développement de l'INE..... 31

Tableau 8 : Plan d'opérationnalisation du PDS (2021-2025)..... 34

Tableau 9 : Coûts estimatifs annualisés de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'INE à l'horizon 2025..... 55

RESUME EXECUTIF DU PLAN STRATEGIQUE

Le Plan Stratégique de Développement (PSD) de l'Institut National de l'Eau (INE) est le document de planification de référence qui définit les grandes orientations de l'Institut pour la période allant de 2021 à 2025. Il prend appui sur le plan quinquennal précédent ayant connu son épilogue en 2021. C'est un document synthétique, structuré, cohérent et clair devant servir de boussole à l'Institut pour lui éviter de naviguer à vue.

La vision affichée dans ce plan est de faire de l'INE à l'horizon 2025 « **un pôle d'excellence en matière de formation, de recherche, d'expertise et d'ingénierie dans le secteur de l'eau, de l'assainissement et du changement climatique pour le développement durable aux plans national et international.** ».

Cette vision est déclinée en trois axes stratégiques mettant l'accent sur :

- L'amélioration des bases institutionnelles, organisationnelles et de gouvernance de l'INE ;
- La dynamisation de la coopération et de la mobilité internationale à l'INE ;
- Le renforcement des infrastructures physiques et technologiques de l'INE.

Le PSD de l'INE met en exergue les objectifs opérationnels, les résultats, les activités et les indicateurs pour mieux orienter les interventions de l'INE et lui permettre d'évaluer son efficacité.

La mise en œuvre du PSD de l'INE requiert l'adhésion de toutes les parties prenantes et la mobilisation de moyens financiers. Une estimation des coûts liés aux diverses activités a été faite. Cette estimation essentiellement indicative s'élève à **un montant de 1.213.500.000 FCFA**. Ce montant est réparti selon les axes comme suit :

- ❖ 268.000.000 Fcfa soit 22% sont consacrés à l'amélioration des bases institutionnelles, organisationnelles et de gouvernance de l'INE ;
- ❖ 107.000.000 Fcfa soit 9% sont affectés au développement de la coopération et de la mobilité internationale ;
- ❖ 838.000.000 Fcfa soit 69% sont destinés au renforcement des infrastructures physiques, technologiques et des équipements de l'INE.

Pour réussir la mise en œuvre de ce plan, l'INE devra tirer les leçons du passé.

Malgré les réalisations appréciables du plan 2017-2021, un des freins à sa mise en œuvre réside dans l'absence d'une unité ayant à charge la Planification, le Suivi et l'Evaluation qui devrait avoir la responsabilité de porter ce plan pour assurer son appropriation par tous les acteurs et la coordination de la planification de toutes les activités de l'INE en cohérence avec le PSD et éviter les duplications et les dispersions.

INTRODUCTION

Dans un contexte mondial marqué par les changements climatiques et la volonté collective de promouvoir un développement durable, la gestion de la problématique de l'eau et de l'assainissement demeure une préoccupation majeure pour l'ensemble des pays en voie de développement dont le Bénin.

En effet, le déficit d'accès à une eau de qualité et à l'assainissement, constitue un facteur de risque important qui touche généralement les groupes les plus vulnérables (pauvres) et les plus fragiles (enfants). L'une des causes réside dans le manque de compétences et de technologies adaptées pour répondre à la problématique de l'eau, de l'assainissement et des changements climatiques de façon optimum. Il en résulte des impacts graves sur l'économie nationale du fait que le problème de l'assainissement et les questions relatives au climat pèsent directement sur la capacité de travail des habitants.

C'est pour contribuer à la résolution du problème de déficit de professionnels qualifiés dans les métiers de l'eau, de l'assainissement, des changements climatiques d'une part, et doter le Bénin d'un centre d'expertise de haut niveau en matière de fourniture de prestations dans les domaines de la recherche et d'ingénierie en eau et assainissement, d'autre part, que l'Institut National de l'Eau (INE) a vu le jour en 2013 avec l'appui du Projet NICHE BEN 167 financé par les Pays-Bas.

Pour répondre aux nouveaux défis de développement durable, de la croissance verte, de l'innovation, de l'entrepreneuriat, de la responsabilité sociale et environnementale puis permettre à l'INE de remplir efficacement sa mission de Centre d'Excellence de l'Eau et de l'Assainissement reconnue par la Banque Mondiale, les responsables de l'INE, avec l'appui de la composante GIRE du Programme OmiDelta, ont décidé de procéder à l'actualisation et à l'extension du plan stratégique de développement précédent sur un nouvel horizon de cinq (05) ans.

Ainsi, conformément aux TDR, il s'agit dans le présent rapport définitif validé, de présenter un bilan de la mise en œuvre du plan de développement stratégique 2017-2021 de l'INE, de procéder à l'actualisation et à l'extension de ce plan à l'horizon 2025, d'en établir un plan d'opérationnalisation et d'effectuer une relecture des textes régissant la création de l'INE, en prenant en compte les observations de l'atelier de validation, à savoir :

- 1- La création et l'opérationnalisation dans l'organigramme de l'INE d'une unité administrative ayant la charge de la Planification et du suivi-évaluation de toutes les activités et projets de l'INE qui sera porteuse de la mise en œuvre du PSD ;
- 2- Planifier dans l'opérationnalisation du PSD la capitalisation de toutes les expériences d'ingénierie et d'expertise de l'INE à verser à AQUAGIR S.A dès sa mise en œuvre ;
- 3- Planifier les actions de renforcement de capacités prioritaires qui accompagneront la mise en œuvre du PSD.

Le PSD 2021 -2025 du l'INE a été validé à l'unanimité de tous les participants à l'atelier de validation tenu le 19 avril 2021 à l'IRSP à Ouidah sous réserve de la prise en compte de ces observations.

1. PRESENTATION DE L'INE

Cette section est consacrée à la présentation du contexte de création de l'INE, de ses missions et de son cadre organisationnel.

1.1 CREATION DE L'INE

Créé par arrêté 2013 N°532/MECESRS/CAB/DC/SGM/CTJ/DGES/R-UAC/SA du 14 octobre 2013 par le Ministre d'Etat chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, l'Institut National de l'Eau est un institut de formation professionnalisée, de perfectionnement, de recherche et d'appui au développement dans le domaine de l'Eau et de l'Assainissement.

La création de l'INE répond à la nécessité de capitaliser et de pérenniser les nombreux acquis des projets NPT financés par la Nuffic des Pays-Bas, en reprenant les formations antérieurement assurées à la FAST, à l'EPAC et à la FSA dans le secteur de l'eau et l'assainissement. La mise en place de l'INE en 2013 répond ainsi au déficit d'expertise auprès des professionnels et des projets opérant dans le secteur de l'eau et de l'assainissement.

1.2 MISSIONS ACTUELLES DE L'INE

L'Institut National de l'Eau (INE) dans le souci de répondre aux objectifs ayant conduit à sa création, assure trois missions essentielles à savoir la formation, la recherche ainsi que l'expertise et le conseil en ingénierie. Conformément aux textes en vigueur, l'INE a pour rôle :

- d'assurer la formation de Licence, Master, et de Doctorat dans les domaines de l'eau et de l'assainissement afin de fournir aux structures de développement et de recherche, des professionnels de haut niveau ;
- de concevoir et d'exécuter les programmes de recherche dans les domaines de changement climatique, de l'eau, et de l'assainissement en rapport avec les politiques de développement du Bénin et des pays de la sous-région ;
- d'apporter son assistance technique aux décideurs et organismes publics ou privés dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et des changements climatiques.

1.3 ORGANISATION ACTUELLE DE L'INE

Selon les textes en vigueur, notamment l'arrêté de création de l'INE, l'institut est doté d'un Conseil d'Administration présidé par le Recteur de l'UAC et d'une Direction ayant à sa tête un Directeur assisté d'un Directeur Adjoint.

Le Conseil d'Administration a pour rôle de donner les grandes orientations de l'INE et d'assurer le contrôle de l'exécution des décisions.

La Direction de l'INE s'occupe des affaires administratives, des départements et services pédagogiques dont la coordination est assurée par le Directeur-Adjoint. Elle comprend d'autres services comme :

- le Secrétariat Général de l'Entité ;
- la Comptabilité ;
- le Service scolarité ;
- les divers services qui œuvrent pour la bonne marche de la Direction ;
- la « Coordination École Doctorale WASCAL ».

Pour accomplir efficacement sa mission, l'INE/UAC s'est structuré en départements et en laboratoires qui sont des unités de formation et des unités de recherche regroupant principalement des enseignants-chercheurs liés par les mêmes domaines disciplinaires et sectoriels et par les mêmes thématiques de recherche. Les chefs de départements sont élus par leurs pairs puis nommés par le Recteur sur proposition du Directeur de l'Institut. Trois départements sont créés à l'INE/UAC par arrêté rectoral n° 085-14/UAC/SG/VR-AARU/SEOU du 21/11/2014. Ces unités de formation et de recherche sont :

- le Département Génie de l'Eau et Assainissement ;
- le Département Hydrologie et Gestion des Ressources en Eau ;
- le Département Eau pour l'Agriculture et la Société.

L'INE dispose actuellement de trois (03) laboratoires à savoir :

- le Laboratoire d'Hydrologie Appliquée (LHA) ;
- le Laboratoire d'Hydrologie et de Maîtrise de l'Eau (LHME) ; et
- le laboratoire des Sciences et Techniques de l'Eau (STE).

Afin de couvrir les champs de sa mission, l'institut a également créé un centre destiné à offrir des services d'ingénierie et d'expertise en matière de l'eau et de l'assainissement. Ce centre est dénommé "AQUAGIR" qui bientôt sera transformé en Société Anonyme "AQUAGIR S.A".

2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2.1 LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES

Pour mener à bien cette mission, le consultant fonde sa démarche sur cinq (5) principes découlant des principales valeurs auxquelles il est attaché et qui sont essentielles dans la réussite d'un processus de mise en place d'un plan stratégique. Il s'agit de : (i) une approche participative ; (ii) la Rigueur et la Précision, (iii) le Compte rendu ; (iv) le Respect des délais et (v) la proposition des solutions sur mesure.

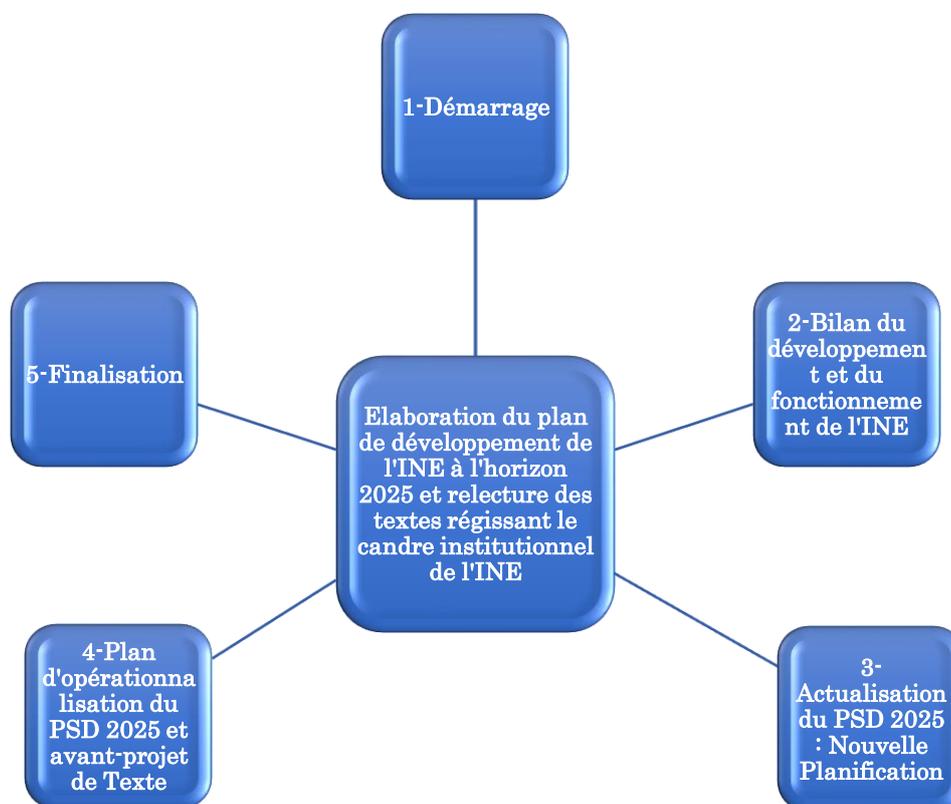
LES PRINCIPES DE BASE DE LA DEMARCHE



- Une approche participative et itérative** : L'implication des cadres dirigeants et les partenaires de l'INE, garantit la prise en compte de leurs préoccupations et de leurs aspirations profondes pour atteindre le niveau de performance souhaité. Le consultant travaillera donc en étroite collaboration avec le comité de suivi, afin que leurs préoccupations soient réellement prises en compte dans le traitement et l'analyse des données.
- Une rigueur et une grande précision dans la démarche de confection des outils** : c'est un principe non moins important de notre démarche. Les différents outils seront conçus de manière à permettre d'effectuer un travail de qualité. A cet égard, ils devront être clairs, compréhensibles et adaptés aux réalités de l'INE.
- Le compte rendu périodique** : un tableau synthèse du déroulement de la mission assorti d'un calendrier est conçu afin que le client puisse suivre l'exécution de la mission. A chaque niveau d'investigation, il sera fait un compte rendu afin de permettre un bon suivi de l'intervention du consultant, conformément au calendrier de la mission. Le consultant se rendra aussi disponible pour tout échange à la demande du client.
- Le respect des délais** : GECA-PROSPECTIVE a mis en place une organisation pratique qui a permis de rester dans les délais impartis.
- Des recommandations personnalisées** : les solutions préconisées par le consultant sont cohérentes et visent la performance. Elles sont adaptées au contexte des réformes actuelles et à la vision de l'INE.

2.2 CONCEPTION TECHNIQUE

La conception technique de la mission prend en compte la démarche et les outils qui seront mis en œuvre dans le cadre cette mission. Pour rester en cohérence avec la démarche suggérée par le client, le cabinet décline la méthodologie en 5 phases, représentée par le diagramme ci-dessous.



PHASE 1 : DEMARRAGE DE LA MISSION	
Description	Cette étape a permis l'analyse de la documentation disponible, des échanges préliminaires avec les parties concernées. Elle a débouché sur l'élaboration d'une Note de démarrage qui a détaillé la compréhension des objectifs de la mission, l'approche méthodologique et le plan de travail. La Note de démarrage est restituée dans un atelier regroupant les principaux acteurs concernés (Comité de suivi)
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Echanges préliminaires avec les parties concernées
Livrables	Note de démarrage
Durée	1 semaine
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> • Consultant • Comité de suivi
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Documentation • Grille d'analyse • Réunion

PHASE 2 : BILAN DU DEVELOPPEMENT ET DU FONCTIONNEMENT DE L'INE	
Description	Sur la base de la documentation existante et des échanges avec les acteurs clés, le consultant a réalisé le bilan du développement et du fonctionnement de l'INE. Les résultats du bilan ont été consacrés par la Note de synthèse n°1 qui est présentée au Comité de suivi et aux principaux responsables de l'INE à l'issu d'un atelier de restitution. Cette note a permis de dresser le bilan du fonctionnement de l'INE et de proposer les premières grandes orientations à approfondir à l'étape suivante.
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données (entretiens individuels et focus group avec les acteurs) • Analyse diagnostique • Définition des grandes orientations
Livrables	Note de synthèse N°1
Durée	3 semaines
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> • Consultant • Tous les acteurs de l'INE • Comité de suivi
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Guide d'entretien individuel • Guide SWOT • Atelier SWOT • Hexagramme de Quintilien (QOQCP) • Modèle d'analyse stratégique

PHASE 3 : ACTUALISATION ET EXTENSION DU PSD A L'HORIZON 2025	
Description	A la suite du bilan, les grandes orientations et axes du PSD 2021 sont revus, actualisés et réajustés à l'horizon 2025 en tenant des nouveaux défis et enjeux majeurs. Les résultats de cette phase ont fait l'objet de la Note de synthèse n°2 qui est présentée au Comité de suivi. La Note de synthèse n°2 a permis d'établir la chaîne des objectifs pour la réalisation du plan d'opérationnalisation.
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Actualisation des grandes orientations et axes du PSD 2021 • Elaboration de la chaîne des objectifs pour le plan d'opérationnalisation
Livrables	Note de synthèse n°2
Durée	1 semaine
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> • Consultant • Tous les acteurs de l'INE • Comité de suivi
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de planification

PHASE 4 : PLAN D'OPERATIONNALISATION 2025 ET RELECTURE DES TEXTES	
Description	<p>Il s'agit de la phase centrale de la mission visant à élaborer de façon concrète le plan d'opérationnalisation du PSD actualisé et à estimer ses coûts. Un cadre institutionnel de mise en œuvre du PSD est défini ainsi qu'un cadre de résultats par axe stratégique pour permettre le suivi-évaluation du PSD.</p> <p>Les nouveaux textes de l'INE en cours d'adoption sont relus afin de s'assurer de leur cohérence avec les nouvelles orientations stratégiques retenues.</p>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Les différentes thématiques du plan • Révision des projets de textes en cours d'adoption • Proposition d'intégration des éventuelles implications des nouvelles stratégies sur les textes de l'INE
Livrables	Rapport provisoire
Durée	2 semaines
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de suivi
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de contenu • Tableaux comparatifs • Modèle d'analyse stratégique • Les nouveaux textes de l'INE • Atelier d'échange

PHASE 5 : FINALISATION DU PDS	
Description	<p>Les commentaires et observations des étapes antérieures, en particulier de l'Etape 4 seront intégrés dans la version pré définitive du rapport de mission qui sera soumise à la validation, avant la production de la version définitive.</p>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des commentaires du client • Collecte d'informations complémentaires • Finalisation du rapport
Livrables	Rapport définitif de mission
Durée	1 semaine
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> • Consultant • Tous les acteurs de l'INE • Comité de suivi
Outils	Commentaires et observations issus de l'atelier de validation.

3. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'INE

3.1 BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2017-2021

3.1.1 RAPPEL DU CADRE DE RESULTATS DU PLAN STRATEGIQUE 2017-2021

Le cadre de résultats, définit les niveaux de réalisation souhaitée pour le PSD 2017-2021.

1-	Axe Stratégique 1 : Renforcer les bases institutionnelles et organisationnelles de l'INE en vue d'assurer le meilleur positionnement possible de l'institut sur le marché en tant que structure de formation, de recherche et d'expertise dans le domaine de l'eau et de l'assainissement à l'horizon 2021.
R1.	Résultat 1 : L'INE est connu en tant que structure de formation, de recherche et d'expertise dans le domaine de l'eau et de l'assainissement et est régulièrement sollicité par les acteurs du secteur.
	Résultats intermédiaires :
R1.1	L'arrêté de création de l'INE est pris et les textes complémentaires sont à jour.
R1.2	Les manuels de procédures de l'INE sont à jour et mis en œuvre.
R1.3	Le CO, le CODIR et le Conseil Pédagogique siègent régulièrement et leurs rapports/PV sont disponibles d'une part et les décisions prises mise en œuvre et sont suivies d'autre part.
R1.4	Le genre comme facteur transversal est pris en compte dans toutes les décisions et actions
R1.5	AQUAGIR est opérationnel et doté d'un plan d'affaires sur cinq (05) ans en cours de mise en œuvre
R1.6	Les laboratoires de l'INE sont régulièrement sollicités par les professionnels du secteur et ont participé ou sont impliqués dans au moins un programme international de recherche sur l'eau et l'assainissement
R1.7	Les étudiants formés par l'INE sont recherchés par le monde professionnel
R1.8	AQUAGIR a gagné au moins un nouveau marché chaque année à partir de 2017
2-	Axe Stratégique 2 : Mettre en place au sein de l'INE dès 2017, un dispositif dynamique de coopération en vue de favoriser le développement de partenariat avec d'autres institutions et universités au plan national et international.
R2.	Résultat 2 : L'INE a signé des accords de partenariat avec des universités et des structures publiques et privées aussi bien au plan national qu'international.
	Résultats intermédiaires :
R2.1	Une politique et une stratégie conséquente de partenariat et de coopération sont élaborées et mises en œuvre dès 2017.
R2.2	Des accords de partenariat sont signés avec au moins (03) trois nouvelles Universités et/ou centres de recherche à la fin 2021.
R2.3	Des enseignants et des étudiants de l'INE (y compris AQUAGIR) sont accueillis au sein des universités/centres de recherches partenaires.
3-	Axe Stratégique 3 : Doter l'INE d'infrastructures et équipements adéquats pour ses activités afin de le rendre efficace, attrayant et répondant aux normes internationales au cours des cinq prochaines années.
R3.	Résultat 3 : Les divers centres d'activités de l'INE à savoir les départements, les laboratoires et AQUAGIR sont dotés d'infrastructures et équipements adéquats.
	Résultats intermédiaires :
R3.1	Un plan de renforcement des capacités de l'INE en infrastructures et équipements pour son développement sur 15 à 20 ans est disponible à fin 2017.
R3.2	Les plateaux techniques des laboratoires de l'INE sont améliorés de 100% au moins à fin 2021.

R3.3	De nouveaux locaux à usage de bureau et de salles de cours (y compris les dépendances) adéquats et répondants aux normes sont réalisés sur le domaine de l'INE.
R3.4	De nouveaux équipements notamment du matériel de recherches appliquées et/ou de formation pratique sont mis en place à l'INE.

De l'analyse de ce cadre, il apparait clairement que ces résultats ne pourront être atteints que si les activités prévues dans le plan d'action ont été réalisées. C'est pourquoi, il est important d'examiner le niveau de réalisation de chaque résultat et le niveau d'atteinte de chaque objectif planifié dans le plan d'opérationnalisation.

3.1.2 DU POINT DE VUE DE L'OPERATIONNALISATION DU PLAN

L'INE a mis en œuvre son Plan de développement 2017-2021, mais dans un contexte de pluralité de cadre de planification et sans un mécanisme de suivi-évaluation, en mesure de répondre des actions de la mise en œuvre du PSD.

En effet, la réalisation des PTAB de l'INE suit le canevas de l'UAC qui prévoit les rubriques prédéfinies et communes à toutes les entités. De même, il est réalisé un PTAB distinct pour le projet OMIDELTA -AE axé sur le cadre logique du Projet. Le plan d'opérationnalisation du Plan stratégique est ainsi peu à peu laissé de côté. Le processus de planification annuelle a été donc déconnecté du PSD. Le plan stratégique de développement de l'INE est de fait, peu connu et n'a pas été utilisé de façon optimale lors des séances de planification.

Par ailleurs, avec le turn-over au niveau du personnel de l'INE (Départ de certains cadres remplacés par des nouveaux), le PSD est par conséquent moins maîtrisée. Dans le souci d'appréhender, le degré d'appropriation du PSD par les principaux responsables de l'INE, un questionnaire leur a été adressé.

La synthèse des résultats de cette évaluation figure en **annexe** du présent rapport. Cependant, grâce aux efforts conjugués des uns et des autres, le PSD 2017-2021 a permis à l'INE de gagner la sélection de l'Institut par la Banque Mondiale comme Centre d'Excellence.

Tableau 1 : Evaluation de la mise en œuvre du PDS 2017-2021

OBJECTIFS	NIVEAU DE REALISATION ET COMMENTAIRES
Axe Stratégique 1 : Renforcer les bases institutionnelles et organisationnelles de l'INE en vue d'assurer le meilleur positionnement possible de l'institut sur le marché en tant que structure de formation, de recherche et d'expertise dans le domaine de l'eau et de l'assainissement à l'horizon 2021.	
<u>Objectif 1.1:</u> Renforcer la gouvernance de l'INE intégrant la dimension genre d'ici fin 2017	Dès 2017 les nouveaux recrutements à l'INE ont tenu compte de la dimension genre aussi bien au niveau du personnel administratif que du personnel enseignant voire au niveau des apprenants. Il reste que l'INE doit élaborer sa stratégie genre pour définir un cadre formel en mesure de crédibiliser sa démarche.

<p><u>Objectif 1.2:</u> Doter l'INE de ressources humaines suffisantes et en qualité aussi bien au niveau du personnel administratif, technique et de service qu'au niveau du personnel enseignant et d'animation de « AQUAGIR » (pôle d'expertise et de recherche appliquée) d'ici à 2017.</p>	<p>L'INE a pu recruter du personnel enseignant et du personnel administratif pendant ce quinquennat, même si ses besoins sont loin d'être comblés. Le pôle d'excellence AQUAGIR n'a pas été fonctionnel par manque de ressources humaines de qualité et aussi à cause de son ancrage institutionnel comme un service technique de l'INE qui ne lui confère aucune autonomie qui soit en adéquation avec sa mission de conquête de marché d'expertise au plan national et international</p>
<p><u>Objectif 1.3:</u> Mettre en œuvre dès 2017, des stratégies pour le renforcement de la présence de l'INE dans les fora nationaux et internationaux sur les questions relatives à l'eau et l'assainissement et en faire une structure de référence en matière de formation, de recherche et d'expertise dans ce domaine.</p>	<p>L'INE participe au plan national et international à beaucoup de fora et est reconnu comme un expert sur les questions relatives à l'eau, à l'assainissement et changement climatique. L'INE a signé une Convention avec la Banque Mondiale C2EA. Les curricula ont été révisés pour la soumission au CPUAQ. Au plan de formation l'INE doit améliorer ses curricula par une meilleure prise en compte des besoins du marché afin d'améliorer l'employabilité de ses produits</p>
<p><u>Objectif 1.4:</u> Rendre AQUAGIR compétitif et proactif aux plans national et international d'ici 2021</p>	<p>L'INE dispose de beaucoup de projet d'ingénierie et vend beaucoup d'expertise au plan national et international, malheureusement AQUAGIR n'a pas été opérationnel pour capitaliser ces acquis. AQUAGIR a été formalisé sous forme de service avec nomination du prof. AINA comme « Directeur ». Mais n'a pas été opérationnel.</p>
<p><u>Objectif 1.5:</u> Assurer l'autosuffisance financière de l'INE d'ici 2021, en vue de la garantie de sa crédibilité et de sa pérennité.</p>	<p>L'INE réalise beaucoup de travaux rémunérateurs grâce à son expertise et à ses laboratoires ; mais l'autofinancement n'est pas encore gagné même si le potentiel existe.</p>
<p>Axe Stratégique 2 : Mettre en place au sein de l'INE dès 2017, un dispositif dynamique de coopération en vue de favoriser le développement de partenariat avec d'autres institutions et universités au plan national et international.</p>	
<p><u>Objectif 2.1:</u> Mettre en place un dispositif efficace de communication et de marketing d'ici fin 2017.</p>	<p>L'INE communique à travers ses travaux et sa participation à de nombreux fora mais il ne dispose pas d'un plan de communication et de marketing avec des stratégies claires.</p>
<p><u>Objectif 2.2:</u> Rendre opérationnel le système de coopération au sein de l'INE pour une dynamique permanente en matière d'établissement et de diversification des partenariats avec d'autres structures publiques ou privées.</p>	<p>Réalisé : signature de plus de 5 accords de partenariat dépassant ainsi les 3 accords prévus. Existence des axes de coopération interuniversitaires mais qui restent à être dynamisé et renforcé afin de mieux impacter l'INE.</p>

<p>Axe Stratégique 3 : Doter l'INE d'infrastructures et équipements adéquats pour ses activités afin de le rendre efficace, attrayant et répondant aux normes internationales au cours des cinq prochaines années.</p>	
<p>Objectif 3.1: Mettre en place en janvier 2017 au plus tard, un cadre de réflexion prospective sur l'INE en matière d'infrastructures et équipements pour son développement sur 15 à 20 ans et dont le rapport sera disponible à fin 2017 au plus tard.</p>	<p>L'INE est actuellement en chantier pour construire son siège et des locaux pour abriter des laboratoires et salles de classes Mais il n'a pas encore élaboré son document prospectif à l'horizon de 20 ans.</p>
<p>Objectif 3.2: Assurer à partir de 2017, la dotation progressive de l'INE en infrastructures et équipements pour couvrir ses besoins à court et moyen terme afin de permettre de réaliser les performances attendues.</p>	<p>Les laboratoires ont reçu de nouveaux équipements mais les besoins sont loin d'être entièrement couverts.</p>
<p>Objectif 3.3 : Elaborer un mécanisme de mobilisation de ressources pour le financement des investissements requis par le développement de l'INE.</p>	<p>La structure de mobilisation des ressources propres de l'INE (AQUAGIR) n'a pas été opérationnelle. Son statut actuel ne lui permet pas d'avoir une autonomie financière, les structures qui devraient lui concéder cette autonomie ne sont pas mises en place, la volonté politique n'a pas accompagné la création de l'INE pour le doter du personnel adéquat prévu dans le C2EA.</p>
<p>L'analyse de ce bilan du PSD 2017-2021 a mis en relief l'effort fourni par les animateurs de la jeune structure de l'INE qui grâce à ses partenaires notamment les Pays-Bas a pu en si peu de temps réussir à asseoir son autorité et son notoriété scientifique au plan national et international comme expert des questions de l'eau et de l'assainissement aussi bien au plan de la recherche, de la formation que de l'ingénierie. Sa sélection comme centre d'excellence par la Banque Mondiale et ses nombreux travaux scientifiques en témoignent.</p> <p>« L'INE est un partenaire scientifique de la planification DELTA, non seulement pour développer le plan DELTA mais aussi pour l'ancrer dans son système éducatif et de recherche afin de garantir une plus grande diffusion et durabilité de la planification DELTA » Etude PLAN DELTA ; Rapport de synthèse Août 2019.</p> <p>Cependant de nombreux défis restent à relever et pour y parvenir l'INE doit mieux harmoniser ses planifications pour éviter les dispersions et les duplications qui consomment les ressources temps/expertises/budget. Pour ce faire, l'INE doit créer en son sein une unité administrative en charge de la Planification, Suivi -Evaluation de l'ensemble de ses activités et qui sera responsable de porter le PSD 2021-2025.</p> <p>Une telle fonction permettra une meilleure coordination de l'ensemble des planifications et budgets de l'INE, la recherche de synergie entre les actions, des comptes rendus et rapports d'activités pertinents, documentés le niveau de réalisation et l'explications des écarts dans tous les compartiments du PSD.</p> <p>Le nouveau PSD 2021-2025 devrait bénéficier des leçons apprises de la mise en œuvre de ce premier plan 2017-2021 en créant cette unité administrative.</p>	

3.1.3 DU POINT DE VUE DES PRINCIPALES MISSIONS DE L'INE

3.1.3.1. Mission de formation

Pour l'année académique 2019-2020, l'INE compte 685 étudiants contre 83 à la création en 2013. Ainsi, le nombre d'étudiants inscrits par année académique se présente comme suit :

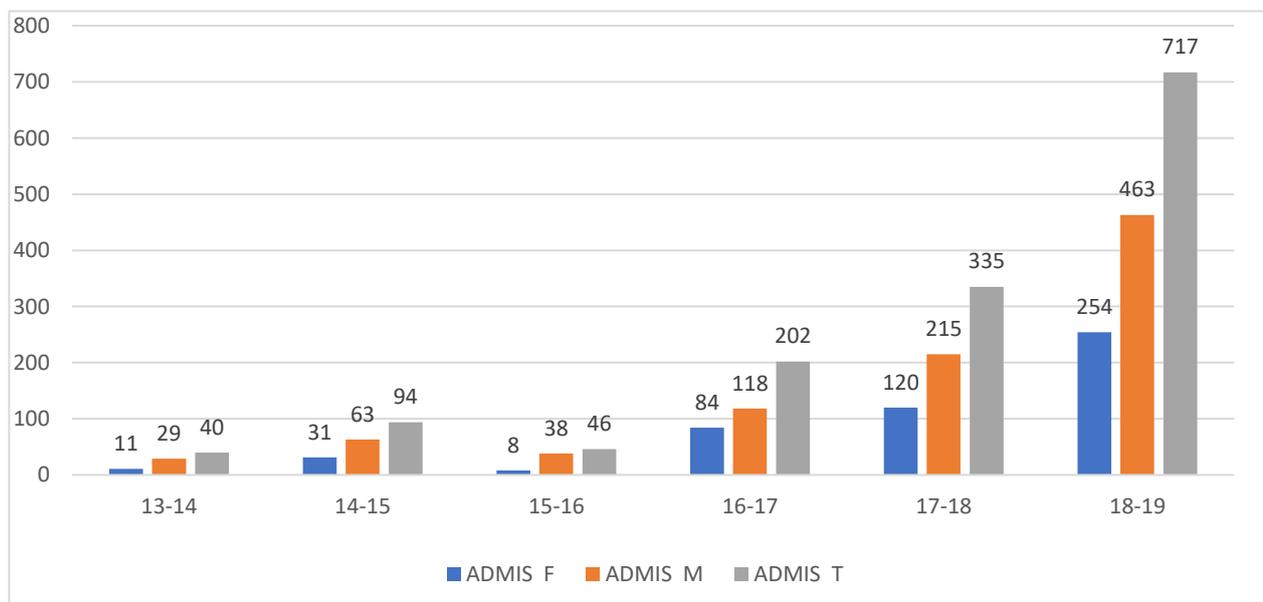
Tableau 2 : Evolution annuelle de l'effectif des étudiants à l'INE selon le genre

Année	Féminin	Masculin	Effectif
2013-2014	24	59	83
2014-2015	51	147	198
2015-2016	103	218	321
2016-2017	144	273	417
2017-2018	189	356	545
2018-2019	194	370	564
2019-2020	226	459	685
Effectif total	931	1882	2813

Source : Annuaire des statistiques : rédaction UAC 2020

L'analyse des statistiques compilées dans ce tableau, montre que l'effectif des étudiants inscrits à l'INE chaque année, évolue suivant un rythme ascendant. L'ensemble de ces étudiants sont répartis suivant trois spécialités à savoir l'Hydrologie, l'Eau pour l'Agriculture et la Société (EAS) et le Génie de l'Eau et Assainissement (GEA).

Graphique : Diplômés de l'INE de 2014 à 2017



Source : Données issues des annuaires statistiques de l'UAC.

Du graphique, il apparaît que l'INE, au fur et à mesure qu'il évolue en année d'existence, le nombre d'étudiants formés admis, évolue suivant une tendance ascendante. Ceci explique le

lien entre qualité de la formation et l'assimilation des connaissances notionnelles par les étudiants.

Bien qu'ayant formé un nombre impressionnant de spécialistes en eau et assainissement en un laps de temps, l'INE n'arrive pas encore à suivre le rythme de consommation de ses diplômés par le marché de l'emploi. Il importe que l'INE sans être un observatoire de l'emploi, mette en place une organisation susceptible d'interagir avec le monde de l'entreprise pour non seulement avoir un retour sur la qualité de ses produits mais surtout collecter les besoins du marché pour adapter ses curricula à la demande de sa clientèle.

3.1.3.2 Mission de recherche

La contribution de la recherche à l'autofinancement et par ricochet au développement de l'INE donne des promesses au regard des contrats obtenus avec la SONEB et les projets OMIDELTA, etc. En effet, les programmes de recherches en lien avec les politiques publiques prennent du volume parce que l'INE est désormais sollicité comme acteur dans la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Approvisionnement en Eau Potable en Milieu Rural (SNAEP-MR) 2017-2030.

Les travaux des professeurs, notamment au niveau des laboratoires doivent permettre à la fois de certifier la qualité individuelle des auteurs et justifier leurs promotions aux grades académiques, mais également de porter la signature de l'INE et de lui procurer des ressources propres conséquentes.

L'INE se positionne progressivement comme bras scientifique du Gouvernement à travers la qualité de ses travaux. Il manque encore des stratégies de lobbying dont les responsables sont parfaitement conscients.

3.1.3.3 Mission d'expertise et de conseil en ingénierie

L'INE étant essentiellement animé par des enseignants-chercheurs, ces derniers s'investissent beaucoup dans la publication d'articles scientifiques validés par des revues de renommées internationales. L'Etat devrait tirer profit de cette expertise avérée en leur assignant des travaux de recherches susceptibles d'impacter les politiques de développement en matière d'eau et d'assainissement à l'échelle nationale.

L'INE dispose des expériences notables portant sur la gestion d'un certain nombre de projets majeurs (NPT, NICHE, PPEAII) grâce à l'implication de ses trois laboratoires. Aussi observe-t-on depuis son intégration dans le programme OMIDELTA le bénéfice de quelques contrats de consultance. Il y a lieu de noter que la non opérationnalisation du centre de transferts technologiques que devrait constituer AQUAGIR freine l'affirmation de l'expertise de l'INE.

3.2 ANALYSE PESTEL DU MACRO-ENVIRONNEMENT DE L'INE

Cette analyse est réalisée au niveau macro à travers l'outil PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal). En effet, le rythme croissant du changement à divers niveaux reflète le besoin urgent pour l'INE d'élaborer des solutions axées sur l'innovation notamment grâce à l'offre d'une gamme de produits et de services de formation conformes aux besoins du client de demain.

Pour y arriver de manière structurée, il importe d'abord d'identifier et analyser les facteurs d'ordre politique, économique, social, technologique, écologique et législatif (PESTEL) au niveau national, ensuite apprécier leurs influences sur le secteur de l'eau et de l'assainissement, afin de mieux appréhender les défis, ajuster les défis et /ou tendances lourdes de l'INE.

3.2.1 Analyse de l'environnement politique

Les efforts déployés par le Gouvernement à partir des années 90 ont permis l'augmentation du taux de desserte et l'amélioration significative de la fourniture d'eau potable en milieu rural et semi-urbain sur toute l'étendue du territoire national.

En 2016, le taux de desserte est à 67,6% en milieu rural ; ce qui a permis au Bénin d'atteindre la cible de l'OMD N°7 dans le sous-secteur eau en milieu rural et semi-urbain. Toutefois, ce taux cache des disparités d'un département à l'autre.

Face à cette situation, et en vertu du droit à l'eau potable de tous les citoyens où qu'ils se trouvent, le Gouvernement ambitionne d'assurer l'accès à l'eau potable à toutes les populations du Bénin à l'horizon 2021. Avec un tel dessein national affiché par le Gouvernement à travers le PAG, l'INE se doit d'élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'appui pertinentes et cohérentes pour la manifestation de cette volonté politique.

3.2.1 Analyse de l'environnement économique

Au regard des modestes ressources financières dont le Bénin dispose, il ne peut parvenir aux objectifs qu'il s'est fixé, sans un important concours financier de ses partenaires au développement. C'est à ce titre, d'ailleurs, que l'INE a bénéficié d'importants appuis financiers du Royaume des Pays-Bas à travers plusieurs programmes. Il en est ainsi par exemple, du programme pluriannuel d'appui au secteur de l'Eau et de l'Assainissement Phase2 (PPEA2), du Projet NICHE mis en œuvre en 2015 et 2016 et du programme OMIDELTA 2017-2021. Grâce à ses appuis, l'INE a affirmé progressivement son leadership dans le secteur de l'eau et de l'assainissement.

3.2.2 Analyse de l'environnement social

Le Gouvernement a opté pour une amélioration significative des conditions de vie des populations les plus vulnérables et la réduction des inégalités sociales. C'est pourquoi les thématiques Genre-Jeunesse-Groupes vulnérables (GJV) sont de plus en plus ancrées dans la mise en œuvre des projets/programmes de développement. Le programme OMIDELTA attache du prix à cette dimension et encourage les acteurs intervenant dans le secteur de l'eau et de l'assainissement à la prise en compte de cette problématique.

C'est dans ce cadre, que le programme a accompagné l'INE dans l'élaboration d'un plan d'actions GJV dont la mise en œuvre n'est toujours pas perceptible. Il importe alors d'axer davantage les interventions de l'INE sur les problématiques Genre- jeunesse- Groupes Vulnérables.

3.2.3 Analyse de l'environnement technologique

Le Bénin a formulé une vision stratégique en matière d'économie numérique à l'horizon 2021 : « Transformer le Bénin en la plateforme de services numériques de l'Afrique de l'Ouest pour l'accélération de la croissance et l'inclusion sociale ».

Cette vision est articulée autour de trois axes majeurs : (i) Développer les infrastructures numériques, (ii) développer les usages numériques (iii) et développer l'écosystème Tic.

En conséquence, L'INE doit se mettre au diapason de ces orientations technologiques. A ce titre, l'Institut doit de manière progressive renforcer son infrastructure numérique pour favoriser des offres de formation novatrices à travers la mise en place d'un réseau d'enseignement à distance.

3.2.4 Analyse des aspects environnementaux

Les techniques d'exploitation des ressources sols-végétation-eaux tiendront compte de la qualité et de la quantité des eaux nécessaires à la préservation et à la protection des écosystèmes.

C'est pourquoi, l'INE en tant que bras scientifique de l'Etat, devra accorder une attention particulière aux pratiques culturales, à l'utilisation des engrais et des pesticides ainsi qu'à la manipulation de toute substance polluante en vue d'appuyer le Gouvernement dans la formulation des politiques publiques respectueuses des défis environnementaux.

3.2.5 Analyse de l'environnement légal

L'INE créée par l'Arrêté N°532/MECESRS/CAB/DC/SGM/CTJ/DGES/R-UAC/SA du 14 octobre 2013, est un établissement de formation et de recherche de l'UAC, dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Toutefois, il convient de relever quelques défaillances d'ordre juridique qui semblent hypothéquer son développement intégral.

Pour mieux appréhender l'impact du statut juridique de l'INE sur son développement, il paraît nécessaire de procéder à un benchmarking de la forme juridique des entités et écoles de l'UAC.

Rappels de quelques aspects juridiques concernant l'UAC

Le tableau ci-dessous, décrit les textes juridiques ayant conduit à la création de l'INE. Il permettra de faire une analyse comparative entre les textes juridiques de création de l'entité mère ; par rapport à ceux de l'INE.

Tableau 3 : Texte juridique de création de l'UAC

ENTITES	STATUT JURIDIQUE	MODE DE CREATION	MODE DE NOMINATION	NIVEAU D'AUTONOMIE	ORGANES
UAC	Le recteur est l'ordonnateur du budget de l'UAC.	Décret	Le recteur de l'UAC est élu/choisi puis nommé par décret pris en conseil des Ministres	L'UAC est un établissement public, scientifique, technique et culturel doté de la personnalité juridique et de l'autonomie administrative et financière.	Organe délibérants , organes consultatif, organe exécutif.

Tableau 4: Benchmarking des textes juridiques de création des Ecoles de l'UAC

ENTITES	STATUT JURIDIQUE	MODE DE CREATION	MODE DE NOMINATION	NIVEAU D'AUTONOMIE	ORGANES
INE	Ordonnateur délégué du budget	Arrêté	Nommé par le MESRS en attendant la mise en place du corps d'enseignants	-	Conseil d'administration, CODIR,
EPAC	Personnalité morale et dotée d'une autonomie de gestion sous l'autorité du MESRS.	Décret n° 2002-551 du 16 décembre 2002.	Le Directeur et le DA sont nommés par décret.	Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie de gestion.	Conseil d'administration CODIR; Conseil Pédagogique, Conseil Général des Enseignants.
ENAM	L'École nationale d'Administration et de Magistrature, est un établissement public national de formation professionnalisée. Elle est rattachée à l'Université d'Abomey - Calavi (UAC)	<i>Arrêté</i> n° S-040/MEMS/DGM du 14 septembre 1984	Le Directeur de l'ENAM est le premier responsable de la gestion administrative, financière et pédagogique de l'École. Il est responsable des intérêts et de la gestion de l'École	Le Directeur et le Directeur Adjoint sont élus par le corps électoral de l'ENAM puis nommés par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre en charge de l'Enseignement supérieur. Il est mis fin à leurs fonctions dans les formes et conditions prévues par les textes en vigueur.	la Direction ; le Conseil restreint de Direction ; le Comité de Direction
INJEPS	L'INJEPS est un Établissement public mixte dotée d'une autonomie de gestion	Décret n°96-550 du 6 décembre 1996	Le Directeur est le chef de l'Établissement. Il est nommé par Décret pris en Conseil des Ministres	L'INJEPS est un établissement public mixte, doté d'une autonomie de gestion. Il est dirigé par un Directeur. La gestion et la comptabilité des ressources financières et matérielles sont assurées par une intendance.	Le Conseil d'Établissement ; le Conseil des Professeurs ; le Conseil pédagogique ; le Conseil de discipline.

L'analyse comparative des textes juridiques de création de quelques entités de l'UAC récapitulée dans le tableau ci-dessus, révèle qu'il n'existe pas une harmonisation d'actes juridiques (prise de décret ou d'arrêté) à laquelle obéit la création d'une école, d'un institut ou d'une faculté au sein de l'université d'Abomey-Calavi.

Les unités de formation et de recherche sont régies au plan juridique par une variété de textes dont la force dans la hiérarchie des normes varie et, corrélativement le statut, en termes d'autonomie dans l'organisation administrative et financière. A quelques exceptions près, toutes les Unités de formation et de recherche (UFR) de l'UAC sont organisées par un arrêté du Ministre en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Certaines entités comme l'IRSP ou l'ISMP jouissent d'une autonomie de gestion. Les raisons qui sont à l'origine de ce choix varient selon les modalités de création (c'est le cas de l'IRSP qui est originellement sous l'égide de l'OMS) et /ou selon les sources de financement (C'est le cas IMSP qui fonctionne sur financement des projets de la BADEA et de la Banque Islamique).

Le tableau ci-dessous met en exergue les avantages et des contraintes liés au statut actuel de l'INE.

Tableau 5 : Avantages et contraintes liés au statut actuel de l'INE

ETAT ACTUEL	AVANTAGES	CONTRAINTES
Position d'institution placée sous la tutelle de l'université d'Abomey-Calavi	<ul style="list-style-type: none"> - Diplômes et titres délivrés sont directement intégrés au système référent de l'UAC et par ricochet du CAMES - Possibilité pour les enseignants de faire carrière au sein de l'Université 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de se conformer aux procédures administratives et financières de l'UAC - Autonomie financière déléguée
Bénéficie des subventions de l'Etat par le biais de l'Université d'Abomey-Calavi	Disponibilité de ressources financières	Nécessité de se conformer à la procédure financière applicable à l'UAC s'agissant des recettes et des dépenses
Existence d'un conseil d'Administration	Cet organe prévu dans les textes traduit la volonté des créateurs de l'INE de le doter d'un organe d'orientation stratégique et de décision propre à l'institut.	<p>L'existence d'un conseil d'Administration composé d'acteurs institutionnels situés au niveau sectoriel est un fait assez singulier si l'on compare la pratique des autres UFR de rang équivalent.</p> <p>Le grand nombre des administrateurs et l'inadéquation de cet organe dans un structure dépourvue de la personnalité juridique handicapent sa fonctionnalité.</p>

Le Conseil d'Administration est par essence un organe délibératif qui prend les décisions importantes dans le cadre de la vie d'une institution et en assure le suivi. L'existence d'un

tel organe qui contraste avec l'AOF des autres entités universitaires n'est pas de nature à garantir la célérité des décisions. Par ailleurs la composition du conseil, à majorité Représentants de Ministres, n'est pas de nature à garantir la réunion régulière du Conseil. Pour assurer une direction optimale de l'Institut, il sera nécessaire de s'inspirer de l'organisation des autres UFR avec notamment la prévision d'un Directeur, d'un Coordonnateur Pédagogique et Scientifique, d'un Administrateur, d'un Coordonnateur de la Recherche et des projets.

Par ailleurs, les organes statutaires de gouvernance de l'INE (Conseil d'administration, Comité de direction, Direction adjointe, Secrétariat général, Comptable) sont conçus et institués par l'arrêté de création. Ainsi, la cohabitation d'un Conseil d'administration de l'INE avec le Conseil de l'UAC, constitue un risque potentiel de paralysie ou de conflit d'attribution entre les deux organes.

Pour éviter ce risque et pour un montage institutionnel opérationnel, il semble plus pertinent que l'INE se dote d'un comité d'orientation ou d'un conseil scientifique en lieu et place d'un Conseil d'Administration.

De plus, l'arrêté portant AOF de l'INE dispose que « en attendant la constitution d'un corps d'enseignant spécifique à l'Institut, le Directeur de l'INE est nommé par le Ministre d'Etat chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique sur proposition du Recteur de l'UAC », toutefois, le processus de désignation après la mise en place du corps enseignant n'est pas spécifié. Ce qui pourrait conduire à une confusion dans le mode de désignation du Directeur.

Enfin, le Directeur est l'ordonnateur délégué du budget alors même que, l'INE ne dispose pas d'une personnalité juridique ;

La possibilité pour l'INE de disposer d'un décret et du statut organisationnel associé est contrariée par une série de facteurs auxquelles des voies de contournement peuvent être envisagées.

Sur la possibilité de créer un centre de formation continue et de consultance ou d'expertise, il s'offre à l'INE une alternative dont voici les deux possibilités :

- La création d'un centre d'Expertise en Eau.
Dans une logique de benchmarking, l'INE pourra s'inspirer de la pratique actuelle à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature avec le Centre de formation professionnelle Continue et de Consultance. Créé au sein de l'ENAM et placé sous l'autorité hiérarchique de son Directeur, le Centre est accrédité auprès de la DGRCE du Ministère du Travail comme centre de formation et s'est donné pour mission d'assurer la formation professionnelle en cours d'emploi des cadres tant du secteur privé que du public, et de conduire des missions d'études pour l'Administration publique et les entreprises du secteur privé.

Point d'attention : le centre de formation ne possède pas l'autonomie financière et les prévisions de recettes et de dépenses sont retracées dans le budget annexe de l'Institut.

Le Directeur de l'Institut sera l'ordonnateur délégué du budget et tous les chèques sont cosignés par lui et l'Agent comptable de l'Université.

- La création d'une personne morale de droit privé, sous la forme de société anonyme.

L'UAC compte à ce jour un exemple d'une organisation de ce type : c'est le Laboratoire d'Essais et de Recherche en Génie Civil (LERGC). Ce Laboratoire est créé par des enseignants de l'EPAC. Son Conseil d'Administration est composé des responsables d'Entité de l'École. Créé sous la forme de société anonyme, ce laboratoire est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, lui permettant une entière indépendance vis-à-vis de l'EPAC et de l'université.

Point d'attention : Le LERGC est logé hors de l'UAC.

Sur la perspective de création d'une Ecole doctorale, l'INE dispose de certains atouts : La création des formations doctorales au sein de l'Université d'Abomey-Calavi est régie par l'arrêté n° 15/UAC/SG/VR-AARU/SCS du 12 mars 2015 portant création, attributions, organisation et fonctionnement des écoles et formations doctorales à l'Université d'Abomey-Calavi. Ce texte est en relecture. La perspective de création d'une école doctorale par l'INE procède des atouts et contraintes tels que répertoriés dans le tableau ci-après :

Tableau 6: Atouts et contraintes des dispositions légales ou réglementaire au sein de l'INE

Disposition légale ou réglementaire	Atouts	Contrainte
Art 4 : L'initiative de la création d'une Ecole Doctorale est prise par une ou plusieurs Unités de Formation et de Recherche (UFR) au profit d'une ou plusieurs Formations Doctorales dans un domaine donné.	Il s'agit d'un atout parce que l'INE forme déjà dans plusieurs spécialités de master sur les questions d'eau et d'assainissement	Il est nécessaire que la demande soit portée par un professeur titulaire ou au moins un enseignant de rang A.
Art 5 : L'autorisation de création d'une Ecole Doctorale est accordée par le Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur, sur proposition de l'université qui l'abrite.	Il s'agit d'un atout, l'INE étant abrité par l'UAC.	
Art 6 : Domaines dans lesquels, il est possible de créer une Ecole doctorale :.....8 : Sciences agronomiques et de l'eau.	La possibilité en est ouverte.	
	L'existence de plusieurs laboratoires permettra l'organisation de la vie pédagogique de l'École doctorale.	

De l'analyse ci-dessus, on note que le développement de l'INE est limité par quelques faiblesses juridiques et institutionnelles contenues dans son arrêté portant AOF qu'une relecture peut permettre de corriger.

3.3 ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES (SWOT)

L'analyse SWOT des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'INE a conduit à l'identification de 10 forces que l'INE pourra exploiter pour interagir sur l'ensemble des 13 faiblesses identifiées. Il pourra également saisir les 9 opportunités qui se présentent à

lui pour contrôler et atténuer l'effet des 5 menaces se présentant à lui. Ainsi la matrice FFOM se présente comme suit :

FORCES	FAIBLESSES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Arrêté de création de l'INE est disponible et juridiquement valable ; 2. Bénéficie du prestige, de l'expérience et du soutien administratif et logistique de l'UAC ; 3. CODIR et Conseil Pédagogique actifs ; 4. Personnel enseignant constitué des meilleures compétences dans le secteur de l'eau au Bénin ; 5. Bon niveau de compétence (qualification et expérience) des cadres en charge de la Direction ; 6. Acteurs de l'INE sensibles à la question « Genre » ; 7. Politique budgétaire orientée vers l'investissement pour les cinq (05) prochaines années ; 8. Offre de formation variée et adaptée aux besoins du marché (cibles académique et professionnel) ; 9. Disponibilité de laboratoire de recherche et de prestations de travail ; 10. Promotion des stages à l'étranger et mobilité des enseignants chercheurs ; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuffisances contenues dans l'arrêté créant l'INE le limite dans l'accomplissement de sa mission ; 2. Conseil d'Administration non fonctionnel. 3. Faible structuration au niveau des laboratoires ; 4. Insuffisance d'infrastructures et d'équipements de travail. 5. Insuffisances dans la gestion des ressources humaines ; 6. Insuffisance de personnel enseignant et administratif ; 7. Insuffisance de communication sur les performances techniques et financières ; 8. Capacité financière limitée ; 9. Absence de suivi post formation ; 10. Volet pratique (stages pratiques, sorties pédagogiques, etc.) peu développé dans le cursus de formation ; 11. Faible niveau d'actualisation des technologies utilisées (d'outils, savoir-faire, équipements, applications, procédés, méthodes, etc.) ; 12. Inexistence d'une stratégie communication/marketing 13. Faible engagement des acteurs pour la promotion d'AQUAGIR ;

OPPORTUNITES	MENACES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existence de technologies endogènes d'irrigation à valoriser ; 2. Disponibilité de nombreuses innovations technologiques dans le secteur de l'eau ; 3. Adoption de la GIRE qui crée de nouveaux métiers de l'eau ; 4. Intérêt des PTF intervenant dans le secteur de l'eau au Bénin pour l'INE ; 5. Besoin profond d'infrastructures en eau au Bénin ; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de financement pérenne ; 2. Insuffisance de volonté manifeste au niveau étatique ; 3. Insuffisance d'accompagnement ; 4. Existence de centres de formation similaire et plus équipés dans la sous-région ; 5. Prolifération de centres de formation privés.

<p>6. Les changements climatiques offrent de nombreuses opportunités de recherches et de prestation de service ;</p> <p>7. Mise en place au Bénin d'un dispositif règlementaire et législatif rassurant pour les acteurs ;</p> <p>8. Possibilité de contractualisation directe avec les communes offertes par la loi (loi 97-029 du 15 janvier 1997 portant organisation des communes en République du Bénin en ses articles 93 et 96) de la décentralisation donnant prérogatives aux communes en matière de l'eau et de l'assainissement ;</p> <p>9. Développement des TIC.</p>	
---	--

3.4 IDENTIFICATION DES NOUVEAUX DEFIS

Au regard des analyses diagnostiques opérées, 22 nouveaux défis ont été identifiés que l'INE devra relever en vue de se positionner sur la rampe de la performance. Il s'agit notamment de :

1.	Actualiser les textes juridiques et organisationnels de l'INE ;
2.	Définir pour l'INE une norme qui établit le ratio enseignant / étudiant et en ressortir les écarts en vue de stimuler au recrutement du personnel suivant l'approche genre ;
3.	Renforcer la visibilité de l'INE sur le plan national et international par la communication institutionnelle et la qualité des travaux ;
4.	Renforcer le Positionnement de l'INE sur le marché en tant que structure de formation et d'expertise dans le domaine de l'eau et de l'assainissement à travers un lobbying et un partenariat institutionnel avec les diverses institutions en charge de l'eau et en faire le bras scientifique de l'état en matière d'eau ;
5.	Assurer l'adéquation formation-emploi et auto-emploi à l'INE à travers des études du taux d'employabilité des produits ;
6.	Rendre l'INE compétitif au plan national et international par l'optimisation qualité / cout de la formation de l'INE ;
7.	Améliorer la gouvernance de l'INE en tant que structure d'excellence ;
8.	Doter l'INE d'infrastructures et équipements adéquats pour ses activités ;
9.	Anticiper et développer la proactivité de l'INE sur les questions de l'eau et de l'assainissement ;
10.	Faire de l'INE un établissement genre sensible par excellence ;
11.	Mettre en place les stratégies d'auto-financement de l'INE ;
12.	Renforcer les partenariats avec d'autres institutions et universités au plan national et international ;
13.	Former pour le marché du travail des diplômés compétents et professionnels en eau et assainissement ;

14.	Développer des services performants en matière de mobilisation de ressources financières pour l'INE ;
15.	Mettre en place des programmes de recherche en lien avec les questions de développement en vue de mobiliser des ressources auprès de l'Etat ;
16.	Mettre en place des stratégies de professionnalisation des diplômés de l'INE ;
17.	Poursuivre la finalisation des outils de gouvernance et de gestion de l'INE ;
18.	Organiser annuellement des journées portes ouvertes ;
19.	Mettre en place un laboratoire central pour la gestion des équipements lourds ;
20.	Organiser un système efficace de collecte, de traitement et de valorisation des données dans le secteur de l'eau, de l'assainissement et du changement climatique ;
21.	Introduire l'INE sur le marché du numérique ;
22.	Développer la capacité de projection de l'INE à mobiliser, planifier et gouverner la gestion des ressources en eau.

4. ACTUALISATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES A L'HORIZON 2025

4.1 VISION, DEVISE ET VALEURS DE L'INE

4.1.1 VISION

Dans le cadre de l'actualisation et de l'extension de son premier plan de développement stratégique, les principaux acteurs de l'INE, réunis en atelier, ont défini la nouvelle vision de l'institution à l'horizon 2025. Cette nouvelle vision se présente comme suit :

A l'horizon 2025, l'Institut National de l'Eau (INE) est un pôle d'excellence en matière de formation, de recherche, d'expertise et d'ingénierie dans le secteur de l'eau, de l'assainissement et du changement climatique pour le développement durable aux plans national et international.

Par rapport à la vision contenue dans le PDS 2017-2021 qui est en cours d'actualisation, la principale innovation portée par la nouvelle vision est relative aux changements climatiques.

Une telle ambition clairement affichée par l'INE tire sa raison d'être non seulement de la place de plus en plus prépondérante qu'occupe la question climatique dans les politiques publiques, mais aussi de l'impact du climat sur la ressource en eau. En effet, les changements climatiques sont la problématique déterminante de notre époque. De l'évolution des conditions météorologiques (qui ont des effets sur la production agricole et alimentaire) à l'élévation du niveau des mers (qui augmente les risques d'inondation), les conséquences des changements climatiques sont mondiales en termes d'effets et d'échelle.

4.1.2 DEVISE

Dans la perspective de l'accomplissement de sa vision et même au-delà, l'INE s'est donné une devise, une pensée qui va constituer une force énergisante des actions quotidiennes de tous les acteurs de l'INE. Cette devise est : « **EQUITE ET ETHIQUE DANS UN ESPRIT DE GAGNANT** ».

4.1.3 VALEURS

En complément de sa devise, les valeurs de l'INE qui devront se manifester dans la relation, les actes et les décisions des acteurs de l'institut sont :

- Intégrité,
- Transparence,
- Leadership,
- Esprit d'entreprise.

4.2 AXES ET LEVIERS STRATEGIQUES DU DEVELOPPEMENT DE L'INE

4.2.1 AXES STRATEGIQUES

Tirant leçons du bilan de fonctionnement de l'INE depuis sa création et du niveau peu satisfaisant d'exécution du PDS (2017-2021), il apparaît clairement que les axes stratégiques retenus en 2017 sont conformes aux 22 défis actuels et par conséquent sont encore pertinents pour être reconduits dans le PDS (2021-2025). Ainsi, Ces axes serviront de socle pour toute intervention pour les cinq (5) prochaines années. Il s'agit notamment de :

- Axe 1 : Renforcer les bases institutionnelles, organisationnelles et de gouvernance de l'INE en vue de le rendre plus compétitif en matière de formation, de recherche et d'expertise dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et des changements climatiques à l'horizon 2025.

- Axe 2 : Renforcer le dispositif de coopération et de partenariat en vue de favoriser la visibilité et le positionnement de l'INE au plan national et international.

- Axe 3 : Doter l'INE d'infrastructures et équipements adéquats pour ses activités afin de le rendre efficace, attrayant et répondant aux normes internationales.

4.2.2 LEVIERS STRATEGIQUES

Les leviers stratégiques sont les fondements sur lesquels devra s'appuyer l'INE pour booster son nouvel élan pris depuis sa reconnaissance comme centre d'excellence de l'eau au profit de la Banque Mondiale. Ces leviers sont l'innovation technologique et la communication institutionnelle.

- **L'innovation technologique**

Qu'elles soient d'origine publique ou privée, les études globales sur l'eau vont toutes dans le même sens : le fossé se creuse entre l'offre et la demande en eau et pourrait atteindre 40% d'ici 2050. En parallèle, certaines projections au niveau mondial, estiment à 70% la population qui habitera en zone urbaine à cette échéance. Ceci limite de plus en plus les chances de parvenir à l'objectif 6 des ODD qui consiste à : « **assurer un accès universel et équitable à l'eau potable, à l'hygiène et à l'assainissement d'ici 2030** ».

Face à cet enjeu, l'innovation technologique a un rôle crucial à jouer en matière de maîtrise de la ressource eau (données, capacité de simulation...). Elle est à la base de tout progrès humain et est source de croissance économique. Elle s'inscrit dans le modèle de la 4^e révolution industrielle à savoir la révolution numérique qui se caractérise par une fusion des technologies gommant les frontières entre le physique, le numérique et le biologique. De ce fait, l'INE devra s'investir à accroître sa capacité à innover davantage dans le monde virtuel (transition numérique). Il n'en demeure pas moins que l'accès à toute innovation nécessite un coût plus ou moins élevé et exige des investissements sur le moyen et le long terme. En vue de répondre à ce défi, l'INE s'emploiera à diversifier ses sources de revenus en **misant sur le développement de la branche expertise et ingénierie**.

- **La communication institutionnelle**

L'INE est une jeune institution qui a pour objet le développement de l'expertise dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et des changements climatiques au Bénin et dans la sous-région. Cette problématique est d'importance capitale pour les communes par exemple au Bénin qui ont maîtrise d'ouvrage en matière de fourniture d'eau potable aux populations et en matière d'assainissement. D'où la nécessité pour l'INE de développer une stratégie de communication vis-à-vis des communes qui sont appelées à devenir des partenaires de premier plan. Il en est de même pour les acteurs du secteur privé.

L'INE doit donc impérativement asseoir sa crédibilité vis-à-vis de ses acteurs à travers un plan de communication lui permettant de recueillir leurs attentes et de planifier sa réponse. Un tel plan doit mettre en valeur la disponibilité de l'expertise capable de travailler en synergie avec les professionnels de l'eau pour renforcer les capacités des communes à assumer leur mission de service public en matière d'eau et d'assainissement.

La démarche en matière de communication institutionnelle s'inscrit dans l'urgence d'une importante amélioration d'image à opérer. Pour obtenir cette amélioration, l'INE devra

mettre en place de manière pérenne d'un système de communication active interne et externe dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et des changements climatiques.

4.3 CHAÎNE DES OBJECTIFS DU PLAN STRATEGIQUE

Pour que la vision de développement de l'INE, se traduise en interventions concrètes, il faut qu'il y ait une logique d'intervention. Cette logique d'intervention qui constitue la chaîne des objectifs doit permettre une opérationnalisation cohérente du plan.

Ainsi, pour les cinq prochaines années, l'INE devra asseoir une stratégie axée sur les trois (03) axes. Chaque axe stratégique est décliné en objectifs opérationnels selon le tableau suivant :

Tableau 7: Chaîne des objectifs de la stratégie de développement de l'INE

DOMAINES DE LA PERFORMANCE	AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS OPERATIONNELS
Institutionnel Organisationnel Et Gouvernance	Renforcer les bases institutionnelles, organisationnelles et de gouvernance de l'INE en vue de le rendre plus compétitif sur le marché de formation, de recherche et d'expertise dans les domaines de l'eau de l'assainissement et des changements climatiques	<p>1-Asseoir les bases institutionnelles, organisationnelles et d'une gouvernance efficace de l'INE intégrant la dimension genre ;</p> <p>2- Inscrire l'INE dans une démarche qualité en vue de le positionner sur la rampe de l'amélioration continue ;</p> <p>3- Doter l'INE de ressources humaines suffisantes et en qualité, aussi bien au niveau du personnel de l'administration qu'au niveau du personnel enseignant et du personnel d'animation du pôle d'expertise et de recherche (AQUAGIR SA) ;</p> <p>4- Reformuler le pôle d'expertise et de recherche pour en faire une société anonyme compétitive et capable de jouer le rôle de centre d'incubation ;</p> <p>5-Mettre en place un dispositif efficace de communication et de marketing performant.</p>
Coopération et Partenariat	Mettre en place un dispositif dynamique de coopération en vue de favoriser le développement de partenariat avec d'autres institutions et universités au plan national et international.	<p>1-Elaborer un document de coopération et de diversification des partenariats avec d'autres structures ou universités publiques ou privées ;</p> <p>2-Mettre en œuvre, suivre et évaluer les différents accords de coopération et les conventions de partenariat ;</p> <p>3-Elaborer et mettre en œuvre des stratégies pour renforcer la présence de l'INE dans les foras nationaux et internationaux d'échanges sur les questions relatives à l'eau, l'assainissement et au climat.</p>

<p>Infrastructures et Equipements</p>	<p>Doter l'INE d'infrastructures et équipements adéquats pour ses activités afin de le rendre efficace, attrayant et répondant aux normes internationales au cours des cinq prochaines années.</p>	<p>1-Elaborer un document prospectif d'aménagement et de réalisation d'infrastructures de l'INE pour un horizon de 15 ans à 20 ans ;</p> <p>2-Elaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources pour les financements des investissements requis par le développement de l'INE ;</p> <p>3-Doter de manière progressive l'INE d'infrastructures et d'équipements technologiques de qualité pour couvrir ses besoins à court et moyen terme afin de permettre la réalisation des performances attendues.</p>
--	--	---

4.4 COHERENCE DU PSD AVEC LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES SUPRA DE REFERENCE

L'INE étant une entité de l'UAC, l'actualisation de son plan stratégique devra être en parfaite harmonie aussi bien avec les options stratégiques de l'UAC, entité-mère qu'avec celles prises au niveau du sous-secteur de l'enseignement supérieur. Cette démarche d'harmonisation s'étend aux ambitions affichées au plan international dans le cadre des objectifs de Développement Durable (ODD).

Au niveau de l'UAC

Dans le plan stratégique de développement 2014-2023 version révisée 2018-2023, les acteurs de l'UAC, ont retenu à l'unanimité la nécessité de mettre un accent sur l'autonomie de l'institution universitaire. En conséquence, la vision de développement de l'UAC à l'horizon 2023 est libellée comme ci-après :

« A l'horizon 2023, l'UAC est une université du troisième millénaire, autonome et ouverte sur le monde, qui fournit des ressources humaines de qualité et des résultats de recherche adaptés aux besoins de développement du Bénin et des nations ».

L'actualisation du plan stratégique de l'INE qui prend en compte ce grand dessein de l'UAC est sans nul doute, une contribution à la réalisation de cette ambition.

Au niveau national

La Lettre de Politique Educative du Bénin à l'horizon 2030, a retenu comme vision pour le secteur :

« En 2030, le système éducatif et de formation du Bénin assure à tous les enfants, jeunes et adultes y compris les personnes à besoins spécifiques une éducation et une formation équitables inclusives et de qualité, qui fait d'eux des citoyens épanouis, compétitifs, capables d'innovations technologiques, aptes à préserver la cohésion sociale en vue d'œuvrer au développement durable ».

La réalisation d'une telle vision n'est possible qu'à travers sa traduction en des interventions à opérationnaliser par toutes les entités diffusant le savoir et la connaissance. L'INE étant l'une de ces entités, l'actualisation des orientations stratégiques est en cohérence avec la vision du secteur de l'éducation.

Par ailleurs, la politique du sous-secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique vise **un enseignement supérieur axé sur la professionnalisation et une**

recherche scientifique qui encourage l'innovation et les initiatives endogènes en vue de la création de valeurs ajoutées. Cet objectif rapproché des orientations stratégiques de l'INE met en exergue un parfait arrimage.

Enfin, l'axe stratégique N°3 du Programme d'action du gouvernement (PAG) **vis** **l'amélioration des performances de l'éducation.** On peut sans risque de se tromper affirmer que les orientations stratégiques actualisées de l'INE sont en lien avec le PAG.

🌟 **Au niveau international**

Les orientations stratégiques actualisées de l'INE contribuent à la réalisation de l'ODD4 qui vise l'accès à une éducation de qualité, de l'ODD5 qui ambitionne l'égalité des sexes, de l'ODD8 qui vise l'accès à des emplois décents, et enfin de l'ODD9 qui traite de l'innovation et des infrastructures

5. PLAN D'OPERATIONNALISATION

La chaîne des résultats du Plan stratégique de l'INE a servi de base pour l'élaboration du plan d'opérationnalisation. En effet, les résultats formulés assortis des structures responsables et d'un chronogramme ont permis de programmer les activités à réaliser. Cette déclinaison, à l'instar de celle qui a permis d'élaborer la chaîne des objectifs a été opérée de façon à observer une bonne cohérence entre tous les paramètres de la logique d'intervention.

Toutefois, il est entendu que cette planification est indicative et qu'elle peut être revue et réajustée lors de sa mise en œuvre et ce, en tenant compte des impondérables du moment et du contexte.

Tableau 8: Plan d'opérationnalisation du PDS (2021-2025)

Codes	Axes Stratégiques /Objectifs /Résultats/Activités	Structure Responsable	Structure s Associées	2021				2022				2023				2024				2025					
				Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4		
1	Axe stratégique I : Renforcer les bases institutionnelles, organisationnelles et de gouvernance de l'INE																								
1.1	Objectif Opérationnel 1: Asseoir les bases institutionnelles et de gouvernance efficaces de l'INE intégrant la dimension genre																								
1.1.1	Résultat 1: Un nouvel arrêté modificatif de l'arrêté de création de l'INE est adopté																								
A1.1.1.1	Accélérer la relecture de l'arrêté existant	Direction INE	Départements et services																						
A1.1.1.2	Créer à l'INE une unité administrative en charge de la planification et du suivi-évaluation	Direction INE	Rectorat UAC																						
A1.1.1.3	Faire les diligences nécessaires en termes de suivi auprès du rectorat et du ministère pour sa signature																								

Codes	Axes Stratégiques /Objectifs /Résultats/Activités	Structure Responsable	Structure s Associées	2021				2022				2023				2024				2025			
				Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4
1.1.2	Résultat 2 : Les organes de gouvernance de l'INE sont fonctionnels																						
A1.1.2.1	Mettre en œuvre les diligences en vue de l'installation et du fonctionnement du Conseil de gouvernance	Direction INE	Rectorat UAC																				
A1.1.2.2	Finaliser la mise à jour des outils de gouvernance et de gestion de l'INE (Organigramme, profil de poste, manuels de procédures et outils d'application)	Direction INE	Conseil de gouvernance																				
A1.1.2.3	Prendre la note de service de mise en application des manuels	Direction INE	SGE																				
A1.1.2.4	Organiser régulièrement les réunions du CODIR et du CG et faire élaborer les rapports/PV sous 72 heures	Direction INE	SGE																				
A1.1.2.5	Tenir régulièrement les réunions du Conseil Pédagogique et élaborer les	Direction INE	SGE																				

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'INE A L'HORIZON 2025

Codes	Axes Stratégiques /Objectifs /Résultats/Activités	Structure Responsable	Structure s Associées	2021				2022				2023				2024				2025			
				Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4
	pilotage de tout le dispositif d'assurance qualité																						
1.2.2	Résultat 2 : La démarche qualité est mise en œuvre de manière efficace à l'INE.																						
A1.2.2.1	Réaliser l'audit diagnostic et établissement d'un plan d'action en vue certification ISO 9001 :2015	Direction INE	Cabinet SMQ																				
A1.2.2.2	Mettre en place un dispositif de traitement des non conformités et des actions correctives et préventives	Direction INE	Cabinet SMQ																				
A1.2.2.3	Mesurer et améliorer les performances à travers les différents audits	Direction INE	Cabinet SMQ																				
A1.2.2.4	Réaliser l'audit certification ISO 9001 :2015	Direction INE	Cabinet SMQ																				
1.3	Objectif Opérationnel 3 : Doter l'INE de ressources humaines compétentes et suffisantes aussi bien au niveau du personnel de l'administration qu'au niveau du personnel enseignant et du personnel d'animation du pôle d'expertise, de recherche et d'incubation AQUAGIR SA																						
1.3.1	Résultat 1: Un plan triennal pertinent de dotation en Ressources humaines de qualité est élaboré et mis en œuvre à l'INE																						
A1.3.1.1	Recruter un Cabinet spécialisé en RH	Direction INE	Rectorat /SRH																				

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'INE A L'HORIZON 2025

Codes	Axes Stratégiques /Objectifs /Résultats/Activités	Structure Responsable	Structure s Associées	2021				2022				2023				2024				2025			
				Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4
A1.3.2.3	Elaborer le catalogue des offres de formations continue de l'INE	Direction INE	Départements																				
A1.3.2.4	Faire le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés sortis de l'INE	Observatoire INE	Direction INE et SGE																				
A1.3.2.5	Renforcer les capacités de l'INE dans les domaines de la planification stratégique et de la prospective en vue de mieux appréhender les enjeux actuels et futures dans le secteur de l'eau et de l'assainissement	Direction INE	Partenaires Financiers et Techniques																				
1.3.3	Résultat 3 : L'INE en raison de sa notoriété est érigé comme bras scientifique de l'Etat dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et sur les questions relatives au climat																						
A1.3.3.1	Organiser au moins une fois par an un forum thématique (présentiel et/ou en ligne (webinar) mobilisant les experts en matière de l'eau, de l'assainissement et	Direction INE	Départements - Coordinateurs de laboratoire - PTF																				

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'INE A L'HORIZON 2025

Codes	Axes Stratégiques /Objectifs /Résultats/Activités	Structure Responsable	Structure s Associées	2021				2022				2023				2024				2025			
				Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4
	de changements climatiques																						
A1.3.3.2	Participer chaque année (co-organisateur, communicateur, panéliste, exposant, etc.) à au moins un forum international sur l'eau et l'assainissement et partager le rapport avec tous les acteurs de l'eau au Bénin	Direction INE	Départements - Coordinateurs de laboratoire - PTF																				
A1.3.3.3	Proposer aux chercheurs des thématiques de recherche en lien avec les problématiques majeures de développement du Bénin	Direction INE	Ministère - Chefs de Départements - Coordinateurs de laboratoire Conseil sectoriel de l'Eau																				
A1.3.3.4	Obtenir pour l'INE le statut d'organisme de référence auprès de l'Etat pour les recherches et les grandes études dans	Direction INE	Ministère de l'Enseignement Supérieur																				

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'INE A L'HORIZON 2025

Codes	Axes Stratégiques /Objectifs /Résultats/Activités	Structure Responsable	Structure s Associées	2021				2022				2023				2024				2025			
				Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4
	d'AQUAGIR S.A dès sa création																						
A1.4.1.4	Mettre en place les organes de gouvernance d'AQUAGIR SA	Direction INE	Associés																				
1.4.2	Résultat 2 : Les capacités d'intervention et de mobilisation de ressources financières sur le marché d'AQUAGIR SA se sont renforcées																						
A1.4.2.1	Actualiser le plan d'affaires d'AQUAGIR SA	Direction AQUAGIR SA	Direction INE																				
A1.4.2.2	Mettre en œuvre le plan d'affaires d'AQUAGIR SA	Direction AQUAGIR SA	Direction INE																				
A1.4.2.3	Elaborer le plan marketing et de communication d'AQUAGIR SA	Direction AQUAGIR SA	Direction INE																				
A1.4.2.4	Mettre en œuvre le plan marketing et de communication d'AQUAGIR SA	Direction AQUAGIR SA	Direction INE																				
A1.4.2.5	Mettre en place les manuels de procédures d'AQUAGIR SA	Direction AQUAGIR SA	SGE																				
A1.4.2.6	Mettre en place un système d'information et de	Direction AQUAGIR SA																					

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'INE A L'HORIZON 2025

Codes	Axes Stratégiques /Objectifs /Résultats/Activités	Structure Responsable	Structure s Associées	2021				2022				2023				2024				2025			
				Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4
	gestion (SIG) d'AQUAGIR SA																						
A1.4.2.7	Faire participer à AQUAGIR SA aux appels d'offres et aux programmes de recherche en soumettant des dossiers de qualité irréprochable	Direction AQUAGIR SA																					
1.5	Objectif Opérationnel 5 : Mettre en place, un dispositif efficace de communication et de marketing performants																						
A1.5.1	Résultat 1: Le plan de communication et de marketing est élaboré																						
A1.5.1.1	Recruter un Expert suite à un appel d'offres	Direction INE																					
A1.5.1.2	Faire élaborer le plan marketing et de communication	Expert Marketing	Direction INE																				
1.5.2	Résultat 2 : Le plan de communication est mis en œuvre de manière efficace et efficiente																						
A1.5.2.1	Mettre en œuvre le plan de communication et de marketing de l'INE	Direction INE	Départements et Laboratoires																				
A1.5.2.2	Suivre la mise en œuvre du plan de	Direction INE	Départements et																				

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'INE A L'HORIZON 2025

Codes	Axes Stratégiques /Objectifs /Résultats/Activités	Structure Responsable	Structure s Associées	2021				2022				2023				2024				2025				
				Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	
A2.3.1.3	Promouvoir un cadre de partenariats gagnant-gagnant et un cadre d'échange entre les alumni et nouveaux étudiants de l'INE	Direction INE																						
2.3.2	Résultat 2 : La notoriété de l'INE comme Centre d'excellence est reconnue dans les fora nationaux et internationaux																							
A2.3.2.1	Présenter des travaux ou des services de très hautes qualités scientifiques susceptibles d'accroître la réputation de l'INE	Direction INE	Départements - Laboratoires																					
A2.3.2.2	Postuler à des prix ou à des distinctions au niveau international	Direction INE	Départements - Laboratoires																					
A2.3.2.3	Publier des articles scientifiques dans des revues indexées	Direction INE	Départements - Laboratoires																					
3	Axe stratégique III : Doter l'INE d'infrastructures et équipements adéquats pour ses activités afin de le rendre efficace, attrayant et répondant aux normes internationales au cours des cinq prochaines années																							
3.1	Objectif Opérationnel 1: Elaborer un document prospectif d'aménagement et de réalisation d'infrastructures pour un horizon de 15 ans à 20 ans ainsi qu'un schéma directeur informatique																							
3.1.1	Résultat 1 : Un document prospectif d'aménagement et de réalisation d'infrastructures à l'horizon de 20 ans est disponible																							

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'INE A L'HORIZON 2025

Codes	Axes Stratégiques /Objectifs /Résultats/Activités	Structure Responsable	Structure s Associées	2021				2022				2023				2024				2025			
				Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4
A3.1.1.1	Elaborer les termes de référence du document prospectif d'aménagement	Direction INE	SGE- Départements - Laboratoires																				
A3.1.1.2	Recruter un Cabinet d'architecture	Direction INE	SGE- Départements - Labos																				
A3.1.1.3	Elaborer et valider le projet de document prospectif d'aménagement	Cabinet d'architecture	Direction INE-SGE- Départements - Laboratoires																				
3.1.2	Résultat 2 : Un document portant schéma directeur informatique de l'INE est disponible Activités																						
A3.1.2.1	Elaborer les termes de référence du schéma directeur de l'INE	Direction INE	SGE- Départements - Laboratoires																				
A3.1.2.2	Recruter un Cabinet spécialisé en informatique	Direction INE	SGE- Départements - Laboratoires																				
A3.1.2.3	Elaborer et valider le projet de schéma directeur informatique de l'INE	Cabinet Informatique	Direction INE-SGE- Départements - Laboratoires																				
3.2	Objectif Opérationnel 2 : Elaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources financières pour réaliser les investissements requis par le développement de l'INE																						
3.2.1	Résultat 1: Un plan de mobilisation des ressources financières est disponible																						

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'INE A L'HORIZON 2025

Codes	Axes Stratégiques /Objectifs /Résultats/Activités	Structure Responsable	Structure s Associées	2021				2022				2023				2024				2025			
				Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4
A3.2.1.1	Mettre en place un comité restreint chargé de rédiger le plan	Direction INE	SGE- Départements - Laboratoires																				
A3.2.1.2	Elaborer et valider le projet de plan de mobilisation de ressources financières	Comité	SGE- Départements - Laboratoires																				
3.2.2	Résultat 2 : Le plan de mobilisation des ressources financières est mis en œuvre																						
A3.2.2.1	Optimiser la capacité d'absorption des ressources mobilisées	Direction INE	SGE- Départements - Laboratoires																				
A3.2.2.2	Développer des stratégies offensives d'accroissement de ressources	Direction INE	SGE- Départements - Laboratoires - PTF																				
3.3	Objectif Opérationnel 3 : Doter de manière progressive l'INE d'infrastructures et d'équipements technologiques de qualité pour couvrir ses besoins à court et moyen terme afin de permettre la réalisation des performances attendues																						
3.3.1	Résultat 1: Des infrastructures immobilières sont érigées au profit de l'INE																						
A3.3.1.1	Mettre progressivement en œuvre le plan d'architecture validé	Direction INE	Cabinet d'architecture																				
A3.3.1.2	Identifier et négocier pour appropriation les sites d'expérimentation																						

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'INE A L'HORIZON 2025

Codes	Axes Stratégiques /Objectifs /Résultats/Activités	Structure Responsable	Structures Associées	2021				2022				2023				2024				2025			
				Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4	Tri m1	Tri m2	Tri m3	Tri m4
A3.3.2.5	Développer les cours en ligne	Laboratoires - Départements -	Direction INE - Rectorat					[Cellule remplie de points]															

6. COÛTS ESTIMATIFS ANNUALISES DU PLAN DE DEVELOPPEMENT (2021-2025) DE L'INE

La mise en œuvre du Plan Stratégique de Développement de l'INE requiert la mobilisation de ressources financières. Une estimation des coûts liés aux diverses activités a été faite dans une démarche très analytique et en faisant appel aux prix de référence disponibles et les coûts historiques suivant les informations disponibles à l'INE.

Ainsi, les actions retenues et planifiées ont fait l'objet d'estimation financière et ce, suivant les périodes de réalisation planifiées. Cette estimation essentiellement indicative, permet d'apprécier le niveau global du coût du Plan stratégique de développement actualisé de l'INE à l'horizon 2025 qui s'élève, toute chose égale par ailleurs, **à un montant de 1.213.500.000 FCFA**. Ce montant est réparti ainsi comme suit :

- ❖ 268.000.000 Fcfa soit 22 % sont consacrés à l'amélioration des bases institutionnelles, organisationnelles et de gouvernance de l'INE ;
- ❖ 107.000.000 Fcfa soit 9 % sont affectés au développement de la coopération et de la mobilité internationale ;
- ❖ 838.000.000 Fcfa soit 69 % sont destinés au renforcement des infrastructures physiques, technologiques et des équipements de l'INE.

Tableau 9: Coûts estimatifs annualisés de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'INE à l'horizon 2025

Objectifs	Résultats	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Axe Stratégique I : Renforcer les bases institutionnelles, organisationnelles et de gouvernance de l'INE		84 000 000	54 500 000	341 500 000	46 500 000	41 500 000	268 000 000
Objectif Opérationnel 1 : Asseoir les bases institutionnelles d'une gouvernance efficace de l'INE intégrant la dimension genre	R1: Un nouvel arrêté modificatif de l'arrêté de création de l'INE est adopté	0	0	0	0	0	0
	R2: Les organes de gouvernance de l'INE sont fonctionnels	6 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	26 000 000
	R3: Les textes et les dispositions réglementaires de l'INE sont bien connus et correctement appliqués	3 000 000	0	0	0	0	3 000 000
	R4: Des mesures concrètes sont prises pour faciliter la mise en œuvre de l'approche genre à l'INE	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	15 000 000
	R5: L'INE fonctionne dans un environnement organisationnel performant	6 000 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	6 000 000
SOUS TOTAL 1		18 000 000	10.500.000	10.500.000	10.500.000	10.500.000	60 000 000
Objectif Opérationnel 2 : Inscrire L'INE dans la démarche qualité en vue de le positionner sur la rampe de l'amélioration contenue	R1: La démarche qualité en vue certification ISO 9001 : 2015 est progressivement instituée à l'INE	5 000 000	5 000 000	0	4 000 000	0	14 000 000
	R2 : La démarche qualité est mise en œuvre de manière efficace à l'INE	0	0	2 000 000	0	2 000 000	4 000 000
SOUS TOTAL 2		5 000 000	5 000 000	2 000 000	4 000 000	2 000 000	18 000 000

Objectif Opérationnel 3 : Doter l'INE de ressources humaines compétentes et suffisantes aussi bien au niveau du personnel de l'administration qu'au niveau du personnel enseignant et du personnel d'animation du pôle d'expertise, de recherche et d'incubation AQUAGIR SA	R1 : Un plan triennal pertinent de dotation en Ressources humaines de qualité est élaboré et mis en œuvre à l'INE	5 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
	R2 : Les compétences et prestations de l'INE en qualité de Centre d'excellence en matière de formation et de recherche dans les domaines de l'eau et de l'assainissement sont périodiquement évaluées et mises à jour sur la base des mutations du marché	1 000 000	4 000 000	1 000 000	4 000 000	1 000 000	11 000 000
	R3 : L'INE en raison de sa notoriété est érigé comme bras scientifique de l'Etat dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et sur les questions relatives au climat	0	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	4 000 000
SOUS TOTAL 3		6 000 000	25 000 000	22 000 000	25 000 000	22 000 000	100 000 000
Objectif Opérationnel 4 : Reformer le pôle d'expertise et de recherche pour en faire une société anonyme compétitive capable de contribuer à l'autonomie financière de l'INE et de jouer le rôle de centre d'incubation	R1 : Le pôle de recherche et d'expertise de l'INE (AQUAGIR) est transformé en une Société Anonyme	50 000 000	0	0	0	0	50 000 000
	R2 : Les capacités d'intervention et de mobilisation de ressources financières sur le marché d'AQUAGIR SA se sont renforcées	0	12 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	27 000 000
SOUS TOTAL 4		50 000 000	12 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	77 000 000

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'INE A L'HORIZON 2025

Objectif Opérationnel 5 : Mettre en place, un dispositif efficace de communication et de marketing performant	R1 : Le plan de communication et de marketing de l'INE est élaboré	5 000 000	0	0	0	0	5 000 000
	R2 : Le plan de communication est mis en œuvre de manière efficace et efficiente	0	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	8 000 000
SOUS TOTAL 5		5 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	13 000 000
Axe stratégique II : Mettre en place un dispositif dynamique de coopération en vue de favoriser le développement de partenariat avec d'autres institutions et universités au plan national et international.		2 500 000	26 500 000	26 000 000	26 000 000	26 000 000	107 000 000
Objectif Opérationnel 1 : Elaborer et mettre en œuvre le document de coopération et de diversification des partenariats avec d'autres structures ou universités publiques ou privées	R1 : Un document de coopération et de diversification des partenariats est disponible à l'INE	1 500 000	0	0	0	0	1 500 000
	R2 : Le document de coopération et de mobilité internationale est mis en œuvre	0	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	40 000 000
SOUS TOTAL 1		1 500 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	41 500 000
Objectif Opérationnel 2 : Suivre et évaluer les différents accords de coopération et les conventions de partenariat	R1: Un système de suivi des projets de coopération et de mobilité internationale est mis en place à l'INE	0	500 000	0	0	0	500 000
	R2: Les projets de coopération et de mobilité internationale sont périodiquement évalués	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	5 000 000

SOUS TOTAL 2		1 000 000	1 500 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	5 500 000
Objectif Opérationnel 3 : Renforcer la présence de l'INE dans les foras nationaux et internationaux d'échanges sur les questions relatives à l'eau, l'assainissement et au climat	R1: La présence de l'INE dans les foras nationaux et internationaux est plus accrue et remarquable	0	13 000 000	13 000 000	13 000 000	13 000 000	52 000 000
	R2: La notoriété de l'INE comme Centre d'excellence est reconnue dans les fora nationaux et internationaux	0	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	8 000 000
SOUS TOTAL 3		0	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	60 000 000
Axe stratégique III : Doter l'INE d'infrastructures et équipements adéquats pour ses activités afin de le rendre efficace, attrayant et répondant aux normes internationales au cours des cinq prochaines années		165 500 000	205 000 000	156 000 000	156 000 000	156 000 000	838 500 000
Objectif Opérationnel 1: Elaborer un document prospectif d'aménagement et de réalisation d'infrastructures pour un horizon de 15 ans à 20 ans ainsi qu'un schéma directeur informatique	R1: Un document prospectif d'aménagement et de réalisation d'infrastructures à l'horizon de 20 ans est disponible	10 000 000	0	0	0	0	10 000 000
	R2: Un document portant schéma directeur informatique de l'INE est disponible	5 000 000	0	0	0	0	5 000 000
SOUS TOTAL 1		15 000 000	0	0	0	0	15 000 000
Objectif Opérationnel 2 : Elaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources financières pour réaliser les investissements requis pour le développement de l'INE	R1: Un plan de mobilisation des ressources financières est disponible	500 000	0	0	0	0	500 000
	R2: Le plan de mobilisation des ressources financières est mis en œuvre	0	0	0	0	0	0

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'INE A L'HORIZON 2025

SOUS TOTAL 2		500 000	0	0	0	0	500 000
Objectif Opérationnel 3 : Doter de manière progressive d'infrastructures et d'équipements technologiques de qualité pour couvrir ses besoins à court et moyen terme afin de permettre la réalisation des performances attendues	R1: Des infrastructures immobilières sont érigées au profit de l'INE	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	750 000 000
	R2: Le patrimoine technologique et le parc automobile de l'INE sont rénovés	0	55 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	73 000 000
SOUS TOTAL 3		150 000 000	205 000 000	156 000 000	156 000 000	156 000 000	823 000 000
TOTAL PAR ANNEE		252 000 000	286 000 000	223 500 000	223 500 000	223 500 000	1 213 500 000

7. MESURES DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT

La mise en œuvre et la réalisation de manière optimale des résultats prévus dans le cadre du Plan stratégique de développement de l'INE à l'horizon 2025 dépendent de la mise en place d'un dispositif essentiel à savoir : un cadre institutionnel de mise œuvre, un mécanisme de suivi-évaluation.

Tirant leçon du passé, nous recommandons la création d'une unité administrative en charge de la planification et du suivi-évaluation pour porter et évaluer la mise en œuvre du présent plan stratégique. Elle aura la responsabilité de piloter le mécanisme de suivi - évaluation décrit ci-dessous.

7.1 CADRE INSTITUTIONNEL DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'INE, requiert l'adoption et l'implémentation d'un cadre institutionnel régissant son opérationnalisation afin d'identifier les différentes parties prenantes et de positionner chaque acteur dans son rôle. Ainsi, pour l'opérationnalisation du PSD 2025 de l'INE, il sera mis en place un comité de pilotage et un comité technique de suivi.

7.1.1 COMITE DE PILOTAGE

Le comité de pilotage est l'organe décisionnel dans la mise en œuvre du PSD 2025. A ce titre, il peut demander l'organisation de mini-ateliers de planification en vue de réajuster certaines activités du PSD.

Il est constitué de six (6) membres composés comme suit :

- Le Directeur de l'INE
- Le Directeur adjoint de l'INE
- Les Managers des projets
- La SGE de l'INE
- La Comptable de l'INE
- Le Dirigeant AQUAGIR SA

Le comité de pilotage est présidé par le Directeur de l'INE. Ce comité rend compte de ses travaux au conseil de gouvernance.

7.1.2 COMITE TECHNIQUE DE SUIVI

Il est essentiellement chargé de collecter et de produire des informations pertinentes sur l'avancement des différentes actions contenues de le PSD. A cet effet, il doit adresser trimestriellement au Comité de pilotage un rapport sur la mise en œuvre du PSD. Il est composé de onze (11) membres et se présente comme suit :

- Le Directeur Adjoint de l'INE
- Le Chef service Scolarité
- La Comptable de l'INE
- Les RAF Projets
- Le Comptable AQUAGIR SA
- Un représentant de chaque département de l'INE
- Un représentant de chaque laboratoire de l'INE

7.1.3 MECANISME DE SUIVI-EVALUATION

Le dispositif de suivi-évaluation est essentiel pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats et pour fournir des informations fiables et précises au comité de pilotage et au comité technique de suivi mis en place. Ainsi, dans le souci d'améliorer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre, un cadre de résultat par axe stratégique est élaboré.

7.2 CADRE DE RESULTATS PAR AXE STRATEGIQUE

Axe Stratégique I : Renforcer les bases institutionnelles, organisationnelles et de gouvernance de l'INE					
Objectifs	Résultats	Indicateurs	Sources de Vérification	Valeurs de Référence	Valeurs Cible
Objectif Opérationnel 1 : Asseoir les bases institutionnelles d'une gouvernance efficace de l'INE intégrant la dimension genre	R1: Un nouvel arrêté modificatif de l'arrêté de création de l'INE est adopté avec un service dédié au Suivi-évaluation.	Disponibilité des nouveaux textes	Archives INE	Ancien arrêté	Nouvel arrêté
	R2: Les organes de gouvernance de l'INE sont fonctionnels avec un service dédié au suivi-évaluation.	Nombre de réunions statutaires tenue	Rapports de séance		100%
	R3: Les textes et les dispositions réglementaires de l'INE sont bien connus et correctement appliqués.	Proportion de personnes qui appliquent les textes	Observations directes		100%
	R4: Des mesures concrètes sont prises pour faciliter la mise en œuvre de l'approche genre à l'INE.	Taux d'implication des femmes	Observations directes		80%
	R5: L'INE fonctionne dans un environnement organisationnel performant avec les compétences de ses acteurs renforcées.	Taux de satisfaction des professeurs et des étudiants	Enquêtes de satisfaction		80%
Objectif Opérationnel 2 : Inscrire L'INE dans la démarche qualité en vue de le positionner sur la rampe de l'amélioration contenue	R1: La démarche qualité en vue certification ISO 9001 : 2015 est progressivement instituée à l'INE.	Taux d'adhésion du personnel	Rapport séances de sensibilisation	0	80%
	R2: La démarche qualité est mise en œuvre de manière efficace à l'INE.	Nombre d'audits de conformité	Rapports d'audits		Maintien du Certificat SMQ
Objectif Opérationnel 3 : Doter l'INE de ressources humaines compétentes et	R1: Un plan triennal pertinent de dotation en Ressources humaines de qualité est élaboré et mis en œuvre à l'INE.	Disponibilité à bonne date du plan triennal	Archives INE	0	Gestion prévisionnelle des RH

suffisantes aussi bien au niveau du personnel de l'administration qu'au niveau du personnel enseignant et du personnel d'animation du pôle d'expertise, de recherche et d'incubation AQUAGIR SA	R2: Les compétences et prestations de l'INE en qualité de Centre d'excellence en matière de formation et de recherche dans les domaines de l'eau et de l'assainissement sont périodiquement évaluées et mises à jour sur la base des mutations du marché.	-Nombre de formations proposées en adéquation avec le marché de l'emploi. -Nombre de formation organisées en entrepreneuriat.	Rapport d'activités		Orientation des formations sur les besoins naissants du marché
	R3: L'INE en raison de sa notoriété est érigé comme bras scientifique de l'Etat dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et sur les questions relatives au climat.	Nombre d'études confiées par le gouvernement.	Rapport mission	0	Au moins 1 fois par an
Objectif Opérationnel 4 : Reformer le pôle d'expertise et de recherche pour en faire une société anonyme compétitive capable de contribuer à l'autonomie financière de l'INE et de jouer le rôle de centre d'incubation	R1: Le pôle de recherche et d'expertise de l'INE (AQUAGIR) est transformé en une Société Anonyme avec une capitalisation des acquis antérieurs à sa création.	Disponibilité des actes légaux de création.	Document de création	0	Les organes d'AQUAGIR sont mis en place à 100%.
	R2: Les capacités d'intervention et de mobilisation de ressources financières sur le marché d'AQUAGIR SA se sont renforcées.	Taux d'accroissement des ressources financières.	Etats financiers	0	Résultat net positif.
Objectif Opérationnel 5 : Mettre en place, un dispositif efficace de communication et de marketing performant	R1: Le plan de communication et de marketing de l'INE est élaboré.	Disponibilité du plan de communication et de marketing.	Rapport de validation du plan	0	80%au moins des actions planifiées sont mises en œuvre
	R2: Le plan de communication est mis en œuvre de manière efficace et efficiente.	-Taux d'accroissement du Portefeuille clients. -Nombre d'actions de communication.	Répertoire du portefeuille client. Rapports d'activité	0	+10% par an du portefeuille-client. Au moins 2 actions de visibilité d'envergure.
Axe stratégique II : Mettre en place un dispositif dynamique de coopération en vue de favoriser le développement de partenariat avec d'autres institutions et universités au plan national et international.					

Objectifs	Résultats	Indicateurs	Source de Vérification	Valeur de Référence	Valeur Cible
Objectif Opérationnel 1 : Elaborer et mettre en œuvre le document de coopération et de diversification des partenariats avec d'autres structures ou universités publiques ou privées	R1 : Un document de coopération et de diversification des partenariats est disponible à l'INE	Disponibilité du document de coopération	Rapport de validation du document	0	Un document
	R2 : Le document de coopération et de mobilité internationale est mis en œuvre	Nombre de nouveaux accords conclus Nombre de bourses de mobilité Internationale reçues	Rapports d'activités		Mise en œuvre à 80% au moins
Objectif Opérationnel 2 : Suivre et évaluer les différents accords de coopération et les conventions de partenariat	R1 : Un système de suivi des projets de coopération et de mobilité internationale est mis en place à l'INE	Nombre de suivis réalisés	Fiches de suivi		100%
	R2 : Les projets de coopération et de mobilité internationale sont périodiquement évalués	Nombre d'évaluations effectués	Rapports d'évaluation	0	100%
Objectif Opérationnel 3 : Renforcer la présence de l'INE dans les foras nationaux et internationaux d'échanges sur les questions relatives à l'eau, l'assainissement et au climat	R1 : La présence de l'INE dans les foras nationaux et internationaux est plus accrue et remarquable	Nombre de participations aux foras	Rapports d'activités		Au moins 2 foras tous les ans
	R2 : La notoriété de l'INE comme Centre d'excellence est reconnue dans les fora nationaux et internationaux	Nombre de distinctions obtenues	Certificats de distinctions	1	3
Axe stratégique III : Doter l'INE d'infrastructures et équipements adéquats pour ses activités afin de le rendre efficace, attrayant et répondant aux normes internationales au cours des cinq prochaines années					
Objectifs	Résultats	Indicateurs	Source de Vérification	Valeur de Référence	Valeur Cible
Objectif Opérationnel 1 : Elaborer un document prospectif d'aménagement et de réalisation d'infrastructures pour un horizon de 15 ans à 20 ans ainsi qu'un schéma directeur informatique	R1 : Un document prospectif d'aménagement et de réalisation d'infrastructures à l'horizon de 20 ans est disponible	Disponibilité du document Prospectif d'aménagement	Archives INE	0	Un document
	R2 : Un document portant schéma directeur informatique de l'INE est disponible.	Disponibilité du schéma Directeur informatique	Archives INE	0	Un document

Objectif Opérationnel 2 : Elaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources financières pour réaliser les investissements requis par le développement de l'INE	R1 : Un plan de mobilisation des ressources financières est disponible	Disponibilité du plan de mobilisation de ressources financières	Archives INE	0	Un document
	R2 : Le plan de mobilisation des ressources financières est mis en œuvre.	Taux d'accroissement des ressources	Document budgétaire		20% au moins par an
Objectif Opérationnel 3 : Doter de manière progressive l'INE d'infrastructures et d'équipements technologiques de qualité pour couvrir ses besoins à court et moyen terme afin de permettre la réalisation des performances attendues	R1 : Des infrastructures immobilières sont érigées au profit de l'INE	Nombre de bâtiments construits ou réaménagés	Observation directe, devis		
	R2 : Le patrimoine technologique et le parc automobile de l'INE sont rénovés	Nouveaux outils technologiques - Nombre de véhicules	Observation directe, devis		

7.3 FACTEURS DE SUCCES

Le succès de la mise en œuvre efficace et efficiente du PSD 2021-2025 de l'INE est subordonné à un certain nombre de facteurs clés.

7.3.1 L'APPROPRIATION DU PSD 2021-2025

Les acteurs de la chaîne PPBSE de l'INE (Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi-évaluation) de l'INE doivent avoir une très bonne connaissance du document. Ceci permettait à l'ensemble des parties prenantes de disposer d'un cadre de référence commun dans lequel s'insère l'ensemble des activités en vue d'aboutir à des résultats pertinents préalablement planifiés.

7.3.2 L'ALIGNEMENT

Il permet à l'ensemble des parties prenantes de s'accorder sur l'existence d'un cadre de référence de travail à l'INE que représente le PSD, afin d'obtenir l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et du Gouvernement. Il facilite la prise de décision et oriente chaque acteur sur le rôle qui lui incombe en vue de contribuer à la réalisation de la vision commune.

7.3.3 LA MISE EN PLACE DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est le levier d'une gestion efficace. En effet, la formulation d'une vision claire, la fixation d'objectifs précis, l'identification des moyens pour les atteindre contribuent à améliorer la performance et la redevabilité grâce à une logique claire. En définissant à l'avance les résultats attendus d'une intervention, les responsables de l'INE pourront mieux observer si leur action a réellement produit un effet ou un impact.

7.3.4 L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ETAT ET DES PTF

Cet accompagnement est indispensable pour disposer d'un appui financier approprié pour faire face aux problématiques de l'eau, de l'assainissement et du changement climatique. Dans ce cadre, l'INE doit travailler davantage pour convaincre les autorités gouvernementales à travers son expertise.

7.4 RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES

Afin d'optimiser la mise en œuvre du plan stratégique de l'INE à l'horizon 2025, plusieurs actions majeures nécessitent d'être mises en œuvre. Il s'agit notamment de :

- ❖ La planification, la mise en place et l'opérationnalisation d'un service dédiée au suivi-évaluation de la mise en œuvre du PSD 2021-2025
- ❖ La poursuite de la pérennisation et de la capitalisation des acquis de l'INE en termes d'ingénierie et d'expertise par le comité de mise en œuvre des AQUAGIR SA en attendant sa création
- ❖ Le renforcement de capacités des différents acteurs de l'INE à travers des modules de formation sur :
 - La Gestion axée sur les résultats,
 - Le team-building,
 - Le leadership et le développement personnel,
 - Les techniques d'élaboration de termes de référence et de dossiers d'appels d'offres,
 - L'initiation au logiciel Microsoft Projet,
 - La connaissance des règles de passation des bailleurs,
 - L'acquisition du logiciel de Gestion Intégrée des données des étudiants et du personnel,
 - Les technologies innovantes d'enseignements et de prestations de services en présentiel et en ligne.

ANNEXE :

- PROJET D'ARRÊTE PORTANT AOF DE L'INSTITUT NATIONAL DE L'EAU (INE)