



**M.E.S.R.S.
SECRÉTARIAT
GÉNÉRAL**



Mission d'évaluation du projet d'appui à l'enseignement supérieur du Mali (PADES)

RAPPORT D'ÉVALUATION

**DES CONTRATS DE PERFORMANCE DES QUATRE INSTITUTIONS
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR BÉNÉFICIAIRES DU PADES**

Évaluateurs

Abdoulaye BARRY
Mamadou KEITA
Anne MILET
Christiane PICHE
Ahmadou WAGUÉ

Bamako, du 7 au 19 mai 2018

TABLE DES MATIÈRES

1	DE QUELQUES CONCEPTS LIÉS À LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE.....	1
1.1.	UNIVERSITÉ ET DÉVELOPPEMENT	1
1.2.	PLAN STRATÉGIQUE.....	2
1.3.	PARTENARIAT	2
2	RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	3
2.1.	RÉCAPITULATION DES PROPOSITIONS DE L'ÉVALUATION DES DÉCAISSEMENTS POUR L'ANNÉE 2017-2018	3
2.2.	PRINCIPALES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	4
	<i>A l'adresse des IES.....</i>	<i>4</i>
	<i>A l'adresse du MESRS et de l'Unité de gestion du programme (UGP).....</i>	<i>4</i>
3.	RAPPEL DU CADRE DE LA MISSION D'ÉVALUATION	6
3.1.	OBJECTIF : TERMES DE RÉFÉRENCE (ANNEXE 1).....	6
3.2.	MÉTHODOLOGIE : RAPPEL.....	6
4.	SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION	7
4.1.	ÉTAT DES DOCUMENTS FOURNIS POUR ÉVALUER L'ATTEINTE DES DLR	7
4.2.	ANALYSE ET RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX DLRs ET DLIs	8
	<i>DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES.....</i>	<i>9</i>
	<i>DLR 2 : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes</i>	<i>9</i>
	<i>DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.....</i>	<i>9</i>
	<i>DLR 4 : Nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).....</i>	<i>10</i>
	<i>DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).</i>	<i>10</i>
	<i>DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.....</i>	<i>11</i>
	<i>DLR 7 : Mobilisation des ressources.....</i>	<i>11</i>
5.	ÉVALUATION PAR INSTITUTION	12
5.1.	INSTITUT POLYTECHNIQUE RURAL DE KATIBOUGOU, IPR	12
5.1.1.	<i>Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative</i>	<i>12</i>
5.1.2.	<i>Commentaires généraux sur les deux indicateurs de performance (gouvernance et offres de formation)19</i>	
5.1.3.	<i>Points de vue des acteurs sur le fonctionnement de l'IES en termes de gouvernance et de la qualité de la formation</i>	<i>21</i>
5.1.4.	<i>Atouts de l'IES.....</i>	<i>23</i>
5.1.5.	<i>Aspects à améliorer par l'IES.....</i>	<i>23</i>
5.1.6.	<i>Recommandations.....</i>	<i>23</i>
5.1.7.	<i>Décaissement lié aux résultats.....</i>	<i>24</i>
5.2.	ÉCOLE NATIONALE D'INGÉNIEURS ABDELAHMANE BABA TOURÉ (ENI-ABT).....	26
5.2.1.	<i>État des documents fournis pour évaluer l'atteinte des DLR et appréciation qualitative</i>	<i>26</i>
5.2.2.	<i>Commentaires généraux sur les deux indicateurs de performance</i>	<i>33</i>
5.2.3.	<i>Points de vue des acteurs sur le fonctionnement de l'IES en termes de gouvernance et de la qualité de la formation</i>	<i>34</i>
5.2.4.	<i>. Atouts</i>	<i>36</i>

5.2.5.	. Points à améliorer	37
5.2.6.	Recommandations.....	37
5.2.7.	Décaissement lié aux résultats	39
5.3.	UNIVERSITÉ DE SÉGOU (US).....	41
5.3.1.	Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative	41
5.3.2.	Commentaires généraux sur les deux indicateurs de performance (gouvernance et offres de formation)46	
5.3.3.	Points de vue des acteurs sur le fonctionnement de l'IES en termes de gouvernance et de la qualité de la formation	46
5.3.4.	Atouts de l'IES.....	49
5.3.5.	Aspects à améliorer par l'IES	50
5.3.6.	Recommandations.....	51
5.3.7.	Décaissement lié aux indicateurs et aux résultats	51
5.4.	UNIVERSITÉ DES SCIENCES, DES TECHNIQUES ET DES TECHNOLOGIES DE BAMAKO (USTTB)	54
5.4.1.	Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative	54
5.4.2.	Commentaires généraux sur les deux indicateurs de performance (gouvernance et offres de formation) :	61
5.4.3.	Points de vue des acteurs sur le fonctionnement de l'IES en termes de gouvernance et de la qualité de la formation	61
5.4.4.	Atouts de l'IES.....	63
5.4.5.	Aspects à améliorer par l'IES.....	64
5.4.6.	Recommandations.....	64
5.4.7.	Décaissement lié aux indicateurs et aux résultats	65
ANNEXES.....		68
ANNEXE 1 : TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION		68
ANNEXE 2: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION.....		101
ANNEXE 3: GUIDES D'ENTREVUE		117

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

CA	Conseil d'Administration
CIV	Centre d'innovation verte
CP	Conseil de perfectionnement
CPS	Conseil pédagogique et scientifique
CR	Compte-rendu
CU	Conseil d'Université
DLI	Décaissement lié aux indicateurs
DLR	Décaissement lié aux résultats
DNESRS	Direction Nationale de l'Enseignement Supérieur et le Recherche Scientifique
ENI-ABT	École Nationale d'Ingénieur Abderrahmane Baba Touré
FASAM	Formation agricole pour la sécurité alimentaire
GAPA	Groupe d'amitié des paysans africains
IES	Institution d'Enseignement Supérieur
IPR – IFRA	Institut Polytechnique Rural de formation et de recherche appliquée de Katibougou
LMD	Licence – master – doctorat
MESRS	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
NICHE	Programme Néerlandais de Développement des Capacités dans l'Enseignement Postsecondaire
OICM	Ordre des ingénieurs conseils du Mali
ON	Office du Niger
PADES	Projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur
PDI	Plan de Développement Institutionnel
PGI	Progiciel de gestion intégré
PS	Plan Stratégique
PTBA	Plan de travail budgétaire annuel
UGP	Unité de gestion de projet
UNESCO	Organisation des Nations-Unies pour l'éducation, la science et la culture
US	Université de Ségou
USTTB	Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako
WaterAid	ONG Internationale

1 De quelques concepts liés à la gouvernance universitaire

Au cours de la mission d'évaluation des indicateurs de performance des quatre institutions d'enseignement supérieur du Mali impliquées dans le PADES, les évaluateurs ont relevé quelques aspects de la gouvernance universitaire et de la mise en place d'offres de formation qui méritent qu'on s'y arrête. Il s'agit notamment du rôle des universités dans le développement local et national, du rôle du plan stratégique dans le processus de développement des institutions universitaires et de la nécessaire construction de partenariats.

1.1. Université et développement

A l'origine, l'université avait comme principale vocation, la formation de l'élite pour la culture, l'enseignement et la recherche. Au fur et à mesure que le monde se développe et se démocratise, cette vocation a évolué, faisant d'elle, et de l'enseignement supérieur en général, une institution démocratique et populaire servant le développement en général, mais vivant également de celui-ci.

On peut parler d'Institution démocratique, parce que gérée de plus en plus par des instances démocratiquement mises en place par la communauté universitaire, voire au-delà. Elle est une institution populaire parce qu'elle accueille plus seulement l'élite du pays, mais est ouverte à une très large couche de la population à travers l'apport de subventions de l'Etat et d'autres organisations publiques, de même qu'à travers divers systèmes de bourses et de mécénat. Ces apports divers sont en général issus des fruits du développement. A cela s'ajoute le fait que l'université, pour survivre, a de plus en plus tendance, à vouloir générer davantage de ressources propres pour pallier l'insuffisance croissante des ressources publiques due les récessions successives qui ont, les cinquante dernières années, secoué les économies mondiales.

L'université, et au-delà, l'enseignement supérieur, sert le développement, en ce sens que, par vocation, elle lui fournit les ressources humaines de toutes catégories dont il a besoin, mais lui sert de lieu de réflexion, de partage et de recherche scientifique de pointe. De plus en plus, ses actions s'étendent à la recherche-développement visant à utiliser directement des résultats de recherches pour changer des situations socio-économiques, culturelles et environnementales au profit des populations. Enfin, l'université devient de plus en plus une actrice à part entière du développement, à travers ses programmes d'enseignement et de recherche et les partenariats multiformes qu'elle noue avec d'autres acteurs du développement (Etat, collectivités territoriales, opérateurs publics et privés divers, etc.).

C'est tout cela que l'Etat du Mali et son partenaire de la Banque Mondiale, à travers le projet PADES, ont voulu voir refléter dans l'enseignement supérieur malien, en l'aidant à améliorer ses performances dans divers domaines que sont la gouvernance, l'offre de formation, le partenariat et l'amélioration des ressources.

1.2. Plan Stratégique.

La planification stratégique permet de déterminer précisément où les IES veulent amener leur organisation durant la prochaine année ou à plus long terme à la fin du programme PADES, et comment elles vont s'y prendre pour l'y amener. Il s'agit d'un processus coordonné et méthodique qui sert à établir les orientations de l'institution et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. L'engagement des IES du Mali dans le cadre du PADES les a conduits à définir chacune son plan stratégique qui contient un plan d'action doté d'objectifs précis et de dates limites ainsi qu'une attribution des responsabilités par objectif.

Ceci a requis de leur part une analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces, en examinant l'environnement interne et externe de l'institution, en formulant des stratégies et en les mettant en place grâce à une communication efficace auprès de tous les acteurs. Le plan stratégique d'une IES devient son outil de gestion de référence et s'il est structuré et suffisamment précis, il lui permet d'affecter ses ressources parfois limitées pour satisfaire des besoins souvent illimités et en compétition les uns avec les autres. Le PS peut aussi devenir une formidable carte de visite auprès de partenaires potentiels s'il représente bien la personnalité de l'institution, s'il met en évidence la nature particulière des activités qui y sont menées, les forces et le dynamisme qui animent ses membres, et surtout les objectifs qu'elle veut réaliser au terme de sa planification.

1.3. Partenariat

L'importance des universités dans l'attractivité d'une ville voire d'un pays n'a cessé de croître. Les universités permettent non seulement de former les cadres, techniciens, et les leaders de demain dont le monde socio-économique et la société ont besoin, mais aussi de dynamiser un territoire grâce au triangle vertueux : éducation, recherche et innovation, créateur d'emploi et de richesse. Pour que ce triangle de la connaissance irrigue pleinement le territoire il faut que les universités et les entreprises coopèrent entre elles et que les universités sachent promouvoir l'esprit d'entreprises parmi leur personnel et leurs étudiants. Mais une université forte, c'est aussi l'emblème d'une région et un réseau d'anciens fiers de promouvoir et de soutenir leur institution d'appartenance.

Les partenariats permettent aux IES d'une part, de mieux faire connaître leurs ambitions et, d'autre part, d'avoir accès à l'expertise et aux soutiens techniques et technologiques des partenaires, de mettre à profit le concours et la participation de spécialistes. Puis, et cela n'est pas le moindre, de mobiliser des ressources financières et en nature (heures de travail, ressources cognitives, ou accès à des réseaux ou à des canaux de communication) pour promouvoir les activités d'enseignement, d'apprentissage et de recherche qui favorisent le développement de sociétés du savoir durables (UNESCO, 2013)

Le meilleur partenariat n'est pas celui où les IES sont largement gagnantes car il donne peu de chances au partenaire d'accepter de mettre en place une collaboration avec elles. Il n'est également pas celui où le partenaire est bénéficiaire aux dépens des IES. Le meilleur partenariat, c'est celui qui est *gagnant-gagnant*.

2 Résumé exécutif

En 2018, comme les années précédentes, l'évaluation des contrats de performance des quatre institutions d'enseignement supérieur ciblées a porté sur deux indicateurs, la gouvernance institutionnelle et l'accès à des offres de formation de qualité, soutenus par une mobilisation de ressources propres. L'évaluation a permis d'examiner la disponibilité de tous les documents requis à l'exécution des contrats de performance ainsi que le processus ayant conduit les diverses catégories d'acteurs à atteindre les sept résultats attendus auxquels sont liés les décaissements pour appuyer le fonctionnement des institutions d'enseignement supérieur.

À l'issue de l'exercice d'évaluation, les évaluateurs proposent la mise à disposition des IES les montants du tableau suivant, conformément au protocole de suivi des indicateurs.

2.1. Récapitulation des propositions de l'évaluation les décaissements pour l'année 2017-2018

Décaissement lié aux indicateurs et montant maximum par IES (par an)	Décaissement lié aux résultats (DLR)	Montant proposé pour 2018			
		IPR	ENI	US	USTTB
DLI1 Gouvernance. Institutionnelle Améliorée IPR=US\$150,000 ENI=US\$200,000 USTTB=US\$300,000 UOS=US\$300,000	DLR#1 : Conseil d'Administration (ou Conseil d'Université) des IES en place	50,000	50,000	100,000	100,000
	DLR#2 : Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	50,000	100,000	100,000	100,000
	DLR#3 : Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	50,000	50,000	100,000	100,000
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés IPR=US\$350,000 ENI=US\$600,000 USTTB=US\$800,000 UOS=US\$800,000	DLR#4 : Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues	100,000	150,000	200,000	200,000
	DLR#5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes habilités conçus avec le secteur privé et approuvés par le CA	100,000	150,000	200,000	200,000
	DLR#6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes habilités et approuvés par le CA	50,000	150,000	200,000	200,000
	DLR #7 : Accroissement en pourcentage des ressources financières générées	100,000	150,000	200,000	200,000
TOTAL		500,000	800,000	1,100,000	1,100,000

2.2. Principales observations et recommandations

A l'adresse des IES

- Procéder à l'élaboration/révision du plan stratégique de manière à refléter davantage l'identité de chaque IES et de présenter des caractéristiques plus structurantes et orientantes pour la gestion de l'établissement ;
- Par l'adaptation continue des plans stratégiques, amener progressivement les différentes facultés et départements à établir des engagements de performance avec les rectorats des universités ou les directions des instituts. Ces engagements seront la contribution des facultés ou départements à la réalisation des objectifs du plan stratégique de l'université.
- Les quatre institutions évaluées disposent d'un potentiel de mise en place de partenariats beaucoup plus grand que ce qui est ressorti des documents fournis. Dans ce sens, les IES devraient être plus agressives et prendre les devants dans la mise en place de nouveaux partenariats et l'opérationnalisation des cadres de collaboration existants
- Ces partenariats peuvent être particulièrement porteurs pour l'enrichissement de l'enseignement et de la recherche tout en permettant de contribuer au développement social et économique des localités et du pays.
- Formaliser par des protocoles, les liens avec les partenaires qui ont cours de manière informelle. Tout en reconnaissant que les doyens, directeurs de DER et les enseignants chercheurs peuvent être d'excellents ambassadeurs auprès des partenaires, il serait souhaitable, que pour des fins d'harmonisation, de transparence administrative et de saine gestion, la rédaction et le caractère officiel des protocoles soient confiés à un membre ou une entité de la Direction.
- Exercer une veille des besoins du milieu de travail, entre autres en mettant à contribution les divers partenaires, afin de créer de nouvelles filières ou des modules de formation continue répondant à leurs besoins.
- Offrir aux enseignants les opportunités de formation leur permettant de développer leurs compétences et leurs connaissances, tout en assurant la progression dans leur carrière. Assurer la formation au personnel technique sur les équipements acquis. Certaines filières sont particulièrement vulnérables sur le plan de la qualité de la formation compte tenu de la pénurie d'enseignants qualifiés d'où l'importance de la mise en place d'un plan de recrutement conséquent.

A l'adresse du MESRS et de l'Unité de gestion du programme (UGP)

- Les CA/CU des IES mentionnent que leurs délibérations sont quelques fois contrariées par des décisions ministérielles. Le département de l'enseignement supérieur devrait aider les CA/CU à être de véritables organes qui contribuent à la bonne gouvernance et à l'autonomie des IES.
- Il est important à cet effet de supporter la révision des textes sur les CU et réduire le nombre de membres, conformément aux délibérations des membres des CU, et accroître la représentation du secteur privé et des femmes.

- Accorder une priorité au recrutement et à la formation des ressources humaines au vu du faible nombre d'enseignants de rang magistral ou de maîtres de conférence, du ratio d'encadrement professeur/étudiants et du vieillissement des enseignants ;
- Renforcer les capacités du personnel cadre des IES par une formation aux compétences en matière de partenariats en tant que moyen essentiel de créer une culture de mobilisation des partenariats au niveau des institutions d'enseignement supérieur.
- La sécurité au sein des IES est une préoccupation exprimée par plusieurs acteurs et des solutions à très court terme doivent être trouvées.
- Face à l'augmentation du nombre d'étudiants, une politique de logement étudiant devrait être renforcée ou mise en place pour l'amélioration de la qualité de vie dans les IES.

3. Rappel du Cadre de la mission d'évaluation

3.1. Objectif : termes de référence (ANNEXE 1)

L'objectif de la mission de mai 2018 est de conduire une évaluation individuelle objective et indépendante des quatre IES concernées (USTTB, IPR, ENI et US) sur les cibles annuelles fixées à chacune d'entre elles. Pour ce faire, les évaluateurs auront à renseigner les indicateurs se rapportant aux dimensions de gouvernance, de pertinence et de qualité pour chaque IES sélectionnée. De façon spécifique, il s'agit d'apprécier les changements observés sur :

- L'amélioration de la gouvernance et des structures de gestion des IES,
- Le réajustement des plans stratégiques de développement institutionnel,
- La mise en place de programmes d'enseignement pertinents et répondant aux besoins du marché du travail,
- Le recrutement et la formation d'étudiants compétents pour le marché du travail,
- Le renforcement de capacités et l'habilitation de nouveaux enseignants.
- La génération de ressources propres en vue d'appuyer la gouvernance et les offres de formation

À l'issue de l'évaluation de chaque IES, les évaluateurs devront faire une recommandation claire, précise et sans ambiguïté sur la réalisation des objectifs spécifiques des DLR (Décaissement Liés aux Résultats) qui sera confirmée sur la base des DLIs (Décaissements Liés aux Indicateurs) et du protocole de suivi des résultats qui est défini et convenu contractuellement entre chaque IES sélectionnée et le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique(MESRS).

3.2. Méthodologie : rappel

Au sein de chacune des institutions concernées, quatre étapes ont été parcourues pour conduire cette évaluation :

- Une réunion de travail au démarrage avec les bénéficiaires du projet, notamment les recteurs et directeurs pour, d'une part rappeler les modalités et critères de l'évaluation qui sont imposés par le cadre contractuel du PADES et le contrat signé entre chaque IES et le MESRS, et d'autre part, organiser les travaux et rendre disponibles les sources d'informations requises, les documents et personnes ressources et responsables à consulter.
- Des échanges au niveau de chaque IES avec les équipes impliquées dans le projet, en discutant du suivi apporté aux recommandations de l'évaluation de 2017 ;
- Une présentation des résultats réalisés par chaque IES, DLR par DLR, suivie de questions/réponses sur le processus de production de ces résultats ;
- Des entrevues avec les autres parties prenantes : membres du CA/CU, secteur privé, Conseil pédagogique et scientifique ou conseil de perfectionnement, enseignants et étudiants qui ont apporté des clarifications sur le processus de mise en œuvre du Plan stratégique et des plans d'actions qui en résultent.

4. Synthèse de l'évaluation

La synthèse présentée ci-après indique la disponibilité des documents mis à la disposition des évaluateurs pour attester des outils de gestion utilisés par les IES, l'analyse des rapports sur les résultats atteints pour chaque DLR ainsi que des statistiques institutionnelles. Elle livre également les avis exprimés par les différents acteurs sur les engagements et le fonctionnement des IES.

4.1. État des documents fournis pour évaluer l'atteinte des DLR

DLR	Documents à fournir	Disponibilité	
		Disponible	Non disponible
DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	1. officialisation de la nomination des membres du CA/CU (Décret)	X	
	2. convocation de la session du CA/CU	X	
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU ;	X	
	4. Liste des présences avec émargement ;	X	
	5. délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	X	
	6. Toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1er mai 2015...	X	
DLR 2 : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	1. rapport de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de la mise en place effective du système de gestion de la scolarité et de certaines ressources	X	
	2. copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul)	X	
	3. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.	X	
DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	1. document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation	X	
	2. suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ;	X	
	3. le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet	X	
DLR 4 : Nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur	1. officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel (Arrêté CPS)	X	
	2. convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés	X	
	3. Copie des Documents soumis au CP	X	
	4. Liste des présences avec émargement	X	
	5. délibérations du CP et compte rendu approuvé de la	X	

proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	session ;		
	6. PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ;	X	
	7. les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session.	X	
DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	1. les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ;	X	
	2. le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations	X	
	3. les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir.	X	
DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	chaque IES inclura dans les indicateurs des informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique	X	
DLR7 : Ressources financières générées	Chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique.	X	

4.2. Analyse et recommandations relatives aux DLRs et DLIs

L'analyse des documents soumis aux évaluateurs et les échanges qui en ont suivi ont permis de faire des constats globaux sur chacun des DLR des contrats de performance. Ces constats sont enrichis par les avis exprimés par les autres acteurs (CA/CU, secteur privé, conseil de perfectionnement ou pédagogique, conseil scientifique, enseignants et étudiants) sur les points forts et les lacunes dans le fonctionnement des IES. Sur la base des constats et des avis exprimés, les évaluateurs ont formulé des recommandations.

DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES

Constats

- Les IES ont réussi toutes à tenir deux CA ou CU au cours de l'année universitaire.
- Les CA/CU ont été tenus plusieurs mois après la rentrée universitaire
- En outre les deux CA/CU sont très rapprochés, parfois moins de deux mois, ce qui donne peu de possibilité de mettre en œuvre les délibérations des membres et d'en faire le suivi
- Les documents des CA/CU sont en général bien préparés et soumis à temps aux membres du conseil
- Dans certaines IES, il existe un mécanisme de suivi des recommandations des Conseils

Recommandations

- Planifier les sessions du CA/CU suffisamment espacées pour permettre la mise en œuvre des délibérations des membres et d'en faire rapport la session suivante. À cet effet, le mécanisme de suivi des recommandations des Conseils devrait être appliqué par chacune des IES
- La composition des CA/CU gagnerait à augmenter la représentativité du secteur privé et des femmes

DLR 2 : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes

Constats

- Les IES disposent d'un budget annuel et d'un plan de travail budgétaire annuel (PTBA)
- Les rapports d'audit ont été faits et soumis aux conseils. Ces rapports qui mentionnent parfois des limites ou anomalies ne sont toutefois pas encore rendus publics
- Les systèmes d'information et de management existent mais semblent insuffisamment exploités par les IES.

Recommandations

- Les données statistiques de chaque IES gagneraient à être mises en ligne sur chaque Site institutionnel pour en faciliter la diffusion

DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.

Constats

- La totalité des IES ont révisé leur plan stratégique qui a été soumis aux CA/CU
- Les budgets annuels ont également été soumis aux conseils avec des indicateurs d'exécution

- De bonnes idées et de bonnes intentions dans les PS qui ont besoin d'être concrétisées

Recommandations

- Vu le rôle capital que joue le plan stratégique pour une IES, celui-ci doit refléter davantage l'identité des IES, le contexte social et économique des institutions. Il est important de distinguer les IES à travers les plans stratégiques
- Une plus grande attention doit être apportée au rôle et à la présence des femmes dans l'administration, dans l'enseignement et la recherche au sein des IES. C'est un défi important, essentiel à relever, et qui doit s'exprimer de façon prioritaire et explicite dans les PS.

DLR 4 : Nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé

Constats

- Les IES ont réussi à habilitier le nombre de programmes sur lesquels ils se sont engagés et même à dépasser ce nombre
- Toutefois, la date d'habilitation trop proche de l'évaluation amène à se poser des questions sur l'efficacité du processus
- La formation pratique constitue le volet faible dans la plupart des formations, elle a besoin d'être renforcée (équipements, laboratoires, Connexion Internet, personnel technique, personnel enseignant, stages, partenariat, etc.)

Recommandations

- La collaboration avec le secteur privé doit être renforcée afin de rendre plus pertinentes et attractives les offres de formation
- Renforcer la formation pratique dans l'ensemble de programmes de formation des IES en se dotant d'équipements, de laboratoires, de Connexion Internet, de personnel technique et de personnel enseignant, de stages, etc.

DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).

Constats

- Le nombre d'étudiants nouveaux inscrits atteint ou dépasse celui qui est prévu dans les contrats de performance
- Certaines IES, comme US et USTTB, sont aux prises avec une augmentation des effectifs d'étudiants qui semble être hors de leur contrôle, tant pour le nombre total que dans le choix des filières
- Dans certains programmes la croissance rapide du nombre d'étudiants a des incidences sur la qualité de la formation, de l'encadrement et de la formation pratique.

Recommandations

- Une analyse des besoins du milieu du travail permettrait de mieux orienter les étudiants vers des filières porteuses
- Améliorer les conditions d'accueil et d'apprentissage en diversifiant les réponses à l'afflux massif des étudiants et aux besoins des nouvelles générations d'apprenants.

DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé

Constats

- Certaines filières sont particulièrement vulnérables sur le plan de la qualité de la formation compte tenu de la pénurie d'enseignants qualifiés d'où l'importance de la mise en place d'un plan de recrutement conséquent.
- Les formations suivies par les enseignants sont en général pertinentes et utiles mais la concrétisation dans l'ensemble des filières reste à faire.

Recommandations

- Offrir aux enseignants les opportunités de formation leur permettant de développer leurs compétences et leurs connaissances, tout en assurant la progression dans leur carrière.
- Assurer la formation au personnel technique sur les équipements acquis.
- Renforcer les programmes de formation pédagogique des enseignants – Pédagogie universitaire.

DLR 7 : Mobilisation des ressources

Constats

- Les ressources financières générées par chacune des IES montrent un accroissement. Toutefois, le taux d'accroissement des RFG devient moindre si on ne comptabilise pas les fonds PADES.
- L'élan donné aux IES par le mécanisme de financement dans le cadre du PADES reste fragile. La question de la pérennité du financement se pose à la fin de ce programme en termes de génération de ressources mais aussi de subventions de l'État.
- Des potentialités de mobilisation de fonds existent avec le secteur privé qui semble bien intéressé à collaborer avec les IES. Mais celles-ci sont timides dans l'établissement de partenariats où chacun trouve son compte.

Recommandations

- Sans occulter la nécessité d'accroître ou de maintenir les subventions de l'État, pour parler de véritable autonomie les IES doivent parvenir à mettre en place des collaborations avec le secteur privé et parapublic et avec d'autres universités pour

mobiliser plus de ressources et conduire des enseignements et des recherches de qualité.

5. Évaluation par institution

L'évaluation par institution est celle qui a alimenté l'évaluation globale des performances des IES. Une grille d'évaluation a permis de voir la disponibilité des documents requis pour la mise en œuvre des contrats de performance et de faire des commentaires sur les contenus de chacun d'eux conformément au protocole de suivi des indicateurs puis de proposer des recommandations.

5.1. Institut Polytechnique Rural de Katibougou, IPR

5.1.1. Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative

-

	Documents à examiner	Disponibilit é	Commentaires
DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	1. officialisation de la nomination des membres du CA/CU (Décret)	X	Sur les 15 membres du CA, 9 d'entre eux sont des représentants des ministères
	2. convocation de la session du CA/CU	X	Les deux sessions sont rapprochées dans l'année : 16 Mars 2018 et 23 avril 2018. Prévoir un calendrier plus étalé. Envoi de la convocation et des pièces 13 jours avant.
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU ;	X	Les membres du CA relève un taux élevé de coquilles dans les textes soumis au CA qui pourraient être mieux relus avant. Les documents sont fournis conjointement à la convocation.
	4. Liste des présences avec émargement ;	X	
	5. délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	X	CR présentant un bon équilibre entre synthèse et une certaine exhaustivité
	6. toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1er mai 2015...	X	
DLR 2 : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit	1. rapport de la 1ère année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de	X	

organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	la mise en place effective du système de gestion de la scolarité et de certaines ressources		
	2. copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul)	X	De nombreuses statistiques sont disponibles dans le P.S Mode de calcul de la projection à clarifier
	3. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.	X	Audit financier fait apparaître quelques différences, entre autres, concernant le paiement de primes. PTBA très mal présenté ce qui n'en facilite pas la lecture
DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	1.document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation	X	Un plan stratégique fourni mais des attendus trop en miroir direct des objectifs.
	2. suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ;	X	
	3. le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES	X	

	de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet		
DLR 4 : Nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	1. officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel (Arrêté CPS)	X	L'arrêté de création de l'IPR qui nomme les membres.
	2. convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés	X	Il y a eu un CPS dans l'année, le 30 janvier 2018.
	3. Copie des Documents soumis au CP	X	Bordereau avec listes
	4. Liste des présences avec émargement	X	
	5. délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ;	X	.
	6. PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ;	X	
	7. les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui	X	

	aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session.		
DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	1. les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ;	X	
	2. le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations	X	
	3. les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir.	X	Inclus dans PS et discuté au CA dans ce cadre.
DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs des informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations reçues pour la préparation à	X	Le secteur privé exemple éléphant vert a participé à l'élaboration des nouveaux programmes.

	l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique		
DLR7 Chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque	Documents indiquant la progression des ressources de l'IES	X	

bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du PS			
--	--	--	--

5.1.2. Commentaires généraux sur les deux indicateurs de performance (gouvernance et offres de formation)

L'IPR a enclenché de nombreuses démarches sur le suivi de l'Insertion professionnelle, la rénovation des filières, les ressources propres, il est utile d'en faire une description détaillée afin de la partager avec les autres acteurs et institutions. En outre, dans la présentation de l'institution, il est important de s'assurer que les données sont actualisées.

Gouvernance

Le CA se tient deux fois par an dans le respect des règles : convocation, quorum, et compte-rendus. Les sessions sont néanmoins très rapprochées (2 sessions en 2 mois), tenir une session plutôt vers la fin de l'année puis une autre vers mars-avril serait sans doute plus opportun. Le CA discute des points importants pour la vie de l'établissement et a en particulier voté le plan stratégique. Le plan est assez complet avec des orientations pertinentes. Un nombre important d'acteurs (dont des enseignants et des membres du CA) ont été sollicités pour donner leur avis sur le plan stratégique mais le sentiment d'appropriation est à améliorer. Ils ont donné leur avis sur le plan, ce n'est pas encore totalement leur plan. Sa diffusion va être faite en particulier en le mettant sur le site web de l'IPR. Cette démarche ne doit pas absoudre la direction d'une utilisation et d'une diffusion plus concrètes et personnalisées en accord avec l'objectif 5 de l'axe 1 du PS.

Le CA comporte un nombre important de membres extérieurs à l'établissement mais peu de membres du secteur socio-professionnel. L'augmentation du nombre de représentants du secteur socio-professionnel permettrait de renforcer les liens avec des bénéficiaires attendus en formation, recherche et développement des ressources propres.

Le document « feuilles de route et jalon » et les échanges avec le comité de pilotage du projet révèlent une gouvernance concentrée au niveau du directeur de l'institution. Des délégations et un travail en équipe sont nécessaires pour une gouvernance pertinente et stratégique. La répartition des rôles et responsabilités devrait être apparente dans les documents de gestion.

Le plan stratégique via une stratégie plus concrète et plus personnalisée à l'institution apporterait beaucoup à l'établissement. En particulier, il serait bon de préciser pour le développement des ressources propres (axe stratégique 4) des plans d'actions plus précis et priorités.

L'IPR collabore avec de nombreux partenaires en particulier allemand (GIZ/CIV) et québécois (FASAM). Le FASAM apporte une aide importante en matière de renforcement de capacités, formation « Approche par Compétences » par exemple et aide à la rénovation de deux filières via cette approche. Il faut que l'IPR rentabilise au mieux ces partenariats pour renforcer et rendre plus attractive son offre de formation et développer ses ressources propres.

Offres de formation

Bon suivi de cohortes en chiffres globaux, filières et genre avec une présentation pluriannuelle depuis le début du programme PADES. De 2015-16 à 2017-18, le nombre d'étudiants est ainsi passé de 1036 à 2906 et le % de femmes de 16.5 à 21%. De nombreuses filières ont été créées et habilitées au cours de l'année 2017-2018, soit 1 Licence et 8 Masters. Depuis le début du programme les 39 filières pour lesquelles l'IPR s'est engagé à faire habilitier sont obtenues. Néanmoins plusieurs filières habilitées ne sont pas ouvertes. Il y a lieu de se demander pourquoi créer autant de filières sans pouvoir les ouvrir.

Le secteur privé a participé à l'élaboration des programmes et semble satisfait de la prise en compte de ses remarques.

L'insuffisance de travaux pratiques a été constaté à diverses reprises et c'est d'autant plus regrettable que l'IPR possède un patrimoine riche qui pourrait être bien mieux exploité pour les travaux pratiques. D'autant plus que des partenaires comme le CIV ou l'Université Laval ont investi tant en matériel qu'en renforcement de capacités pour l'exploitation du patrimoine de l'institution. Il faut souligner toutefois que l'insuffisance de travaux pratiques est variable selon les filières.

Les aspects pratiques de la formation sont à développer et promouvoir. La situation est inégale selon les filières et est particulièrement grave dans la filière d'aquaculture qui n'a pas à sa disposition d'étangs en état. Le directeur s'engage au nom de l'institution à ce que les étangs soient fonctionnels l'an prochain.

Les formations suivies par les enseignants en assurance qualité et en approche par compétences sont des choix pertinents, la pratique et la concrétisation dans l'ensemble des filières reste à faire.

Une enquête sur l'insertion professionnelle et sur la satisfaction des employeurs d'étudiants de l'IPR a été réalisée avec le FASAM. Il aurait été bon de mettre en avant cette enquête et de montrer comment cette enquête et les ateliers réalisés avec les partenaires du privé ont eu un impact sur les choix de rénovation de filières.

Prévoir en fin de cycle un soutien pour l'insertion professionnelle et une formation à l'entrepreneuriat. Il faut aussi ne pas négliger la préparation des étudiants à l'analyse statistiques de données nécessaires au-delà du savoir pratique.

Mobilisation de ressources

De nombreuses pistes pour la mobilisation des ressources sont disponibles : offre de formation continue, prestations de service, recherche appliquée (semences), écotourisme. L'IPR bénéficie des partenariats FASAM et CIV qui participent fortement au développement de l'établissement par de nombreuses actions de formation, d'acquisition de matériel et de développement de capacités. La tentative d'élevage n'a pas été un succès mais les causes de l'échec ne nous ont pas été présentées.

Sur de nombreux aspects, on note des potentialités énormes en matière de génération de ressources propres en particulier grâce à un savoir-faire et des compétences fortes.

Néanmoins, ces potentialités ne sont pas abouties alors que les obstacles sont identifiés (non maîtrise de la chaîne de froid, absence de certification, approvisionnement en eau défaillant et éco-tourisme à développer). Il serait intéressant que l'IPR s'allie, dans une démarche proactive, avec d'autres acteurs (institutionnels, ONG, privé) pour répondre à ses besoins en préparant des dossiers incluant faisabilité et gains et en décrivant ce que chacun pourrait gagner à ce partenariat. Il faudra veiller à officialiser de tels partenariats pour savoir qui bénéficie de quels gains et pendant combien de temps car pour certaines potentialités un gain conséquent peut être attendu.

L'association des anciens représente une potentialité énorme par l'historique et l'ancienneté de cette institution. Il faudrait mieux la promouvoir et la redynamiser. On notera que l'IPR a mis à la disposition de l'association un local (avec connexion internet) à l'annexe de Bamako, idée excellente mais celle-ci reste inutilisée sans doute par manque de communication.

Le bâtiment formation continue a été construit. Actuellement, il est plutôt utilisé pour la location mais des formations n'y sont pas encore données. Il serait bon de viser une ou deux formations à mettre en place.

Des prestations de service sont envisageables, il semble que certaines prestations par des membres de l'Institut aient lieu hors cadre. L'IPR doit définir un cadre formel pour ces prestations de service et développer un modèle gagnant-gagnant pour éviter la dispersion des forces.

5.1.3. Points de vue des acteurs sur le fonctionnement de l'IES en termes de gouvernance et de la qualité de la formation

Conseil d'administration (un membre de la Chambre de commerce et d'industrie et 1 membre de la Chambre de l'Agriculture)

- Ils apprécient le fonctionnement du CA (document à temps). Ils peuvent s'exprimer et contribuer de façon constructive au développement de cette institution. Ils souhaiteraient juste que les documents fournis soient plus achevés (moins de coquilles).
- Ils soulèvent la question du peu d'entretien du matériel et de la ferme
- Le PS apparaît comme ambitieux, peut-être trop. La réalisation va demander la mobilisation de nombreux moyens et cela apparaît comme compliqué.
- L'IPR a un potentiel énorme (patrimoine, installation, savoir-faire) mais il faut le développer et cela demande des moyens. Il faut trouver la bonne approche et exploiter au mieux les opportunités existantes. Il faut utiliser les ressources dans l'action.
- L'IPR a l'ambition noble d'accompagner le développement du monde rural malien et il se doit d'être plus agressif vis à vis du privé et de relever le défi du développement du pays.
- La Chambre de commerce et d'industrie est en train de mettre en place une

convention avec l'IPR pour un développement conjoint de formation dans la filière viande.

Secteur privé (un représentant d'Éléphant vert, responsable du département clinique des plantes, diplômé de l'IPR mais non membre de l'association des anciens).

- Il a participé à la mise au point des programmes par le biais d'atelier et a demandé de mettre l'accent sur la formation pratique et sur le savoir-faire en traitement statistiques.
- Il souhaite collaborer avec l'IPR sur la mise en place d'un programme de technico-commercial.
- Une convention n'a pas été signée avec Éléphant vert (recommandation de convention par l'évaluation de mai 2017) en dépit d'activités communes : visites d'usines, tests de produits, ... Cela ne semble pas être un besoin immédiat.
- Il accueille chaque année un stagiaire de l'IPR.

Enseignants (8 enseignants dont 1 ayant bénéficié d'une formation de niveau Master à l'Université Laval).

- Les infrastructures sont encore à développer
- Les enseignants sont sollicités pour le plan stratégique. Le plan stratégique leur permet de savoir ce que l'on veut dans 5 ou 10 ans.
- Ils ont eu la possibilité d'être formés via les offres de formation en particulier celles proposées dans le cadre du projet FASAM.

Étudiants (25 étudiants dont 4 étudiantes)

- manque de TP et de pratique
- manque d'équipement plus ou moins criant selon les filières même si un progrès pour la filière « machiniste » a été noté. Certains équipements comme la plateforme « comparaison des systèmes d'irrigation » ne fonctionnent pas faute d'eau. Des forages ont été réalisés mais ne sont pas fonctionnels.
- Les étudiants s'inquiètent aussi des aspects entretiens des installations pour les TP.
- Les étudiants prennent des initiatives pour améliorer leurs compétences pratiques à travers l'association GAPA (Groupe d'amitié des Paysans Africains) ou à titre personnel. Ils souhaiteraient avoir plus d'appui de la direction pour faciliter leurs démarches avec le secteur privé.
- Les étudiants notent des progrès au niveau de la formation à l'IPR mais il faut continuer le développement des pratiques dans toutes les filières.
- Difficulté à trouver des stages et beaucoup seraient concentrés sur un nombre restreint de filières comme la production de plantes.
- Les filières de type Licence générale ont plus de problèmes de débouchés.

- Développer l’insertion professionnelle hors de la fonction publique via un soutien aux étudiants en fin de cycle. Les étudiants imaginent même une compétition sur projets ou les équipes gagnantes seraient soutenues pour la réalisation de leur projet.

5.1.4. Atouts de l’IES

- Nombreuses potentialités : formation, patrimoine, savoir-faire, réseau d’anciens.
- Des étudiants dynamiques et impliqués
- Une collaboration et une ébauche de convention avec le CCI pour le montage de formation continue dans la filière viande.
- Implication des professionnels du secteur pour la mise en place des nouvelles filières
- Des partenaires internationaux (Université Laval, MSU) de qualité et investis

5.1.5. Aspects à améliorer par l’IES

- Favoriser une direction collégiale et le travail en équipe
- Continuer à renforcer les liens avec les professionnels du secteur puis officialiser et opérationnaliser ces partenariats
- Redynamiser l’association des anciens étudiants de l’IPR
- Procéder à l’aménagement de la ferme de manière à pouvoir l’exploiter pour les travaux pratiques et la rentabiliser
- Instaurer un volet formation sur l’utilisation et la maintenance du matériel existant et dans les processus d’acquisition.

5.1.6. Recommandations

- Développer une gestion collégiale ce qui implique des délégations à des individus reconnus pour leurs compétences ou des groupes de travail ciblés face aux enjeux de l’IPR en formation initiale et continue, en recherche appliquée, gestion, formalisation et extension des partenariats, gestion et développement du patrimoine.
- Rendre rapidement la ferme de l’institut opérationnelle pour l’utiliser pleinement pour la formation pratique des étudiants incluant les stages. Étant donné l’importance du secteur pour le Mali, il est urgent que cette ferme soit mieux exploitée pour former les techniciens et ingénieurs dont le Mali a besoin.
- Étendre les actions entreprises dans le cadre du FASAM pour l’évolution de carrière des enseignants et enseignants-chercheurs de l’IPR et établir un plan de développement des Ressources Humaines à partir de l’identification des besoins en termes de compétences en tenant compte des départs à la retraite afin d’anticiper et de négocier efficacement les recrutements avec la tutelle.
- Dynamiser le réseau d’anciens étudiants pour favoriser les échanges avec le privé, développer l’offre de stages, les possibilités d’emploi et anticiper des levées de fonds de type projets communs ou philanthropiques

5.1.7. Décaissement lié aux résultats

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	But An3 (Mai 2018)		Montant initial prévu (US\$)	Montant alloué par rapport aux résultats de Mai 2018
		Prévu	Réalisé		
DLI 1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR 1: Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	2	2	50,000	50,000
	DLR 2: Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	oui	oui	50,000	50,000
	DLR 3: Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	oui	oui	50,000	50,000
DLI 2 : Amélioration de la Pertinence des	DLR 4: Nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP	39	40	100,000	100,000

Programmes Sélectionnés	Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).				
	DLR 5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	2 500	2906	100,000	100,000
	DLR 6: Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	55	57	50,000	50,000
	DLR 7: Accroissement des ressources financières générées par les IES (RFG)	75%	78.89%	100,000	100,000
TOTAL				500,000	500,000

5.2. École Nationale d'Ingénieurs Abderahmane Baba Touré (ENI-ABT)

5.2.1. *État des documents fournis pour évaluer l'atteinte des DLR et appréciation qualitative*

	Documents à examiner	Disponibilité	Commentaires
DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	1. officialisation de la nomination des membres du CA/CU (Décret)	X	Actuelle composition du CA: 9 représentants des ministères, 4 de l'ENI (incluant Ancien), 1 du privé (Chambre de commerce et d'industrie du Mali) Composition actualisée par le décret #2017 (à officialiser) prévoit 9 représentants des ministères, 5 (ENI), 5 privés (correspondant à 38%).
	2. convocation de la session du CA/CU	X	Convocations disponibles au moins deux semaines avant la tenue de la rencontre. Le décret # 2017 ne prévoit qu'une session par année malgré le souhait de l'ENI de maintenir 2 sessions par année
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU ;	X	Les documents soumis au CA sont présents au dossier.
	4. Liste des présences avec émargement ;	X	Pas de commentaire
	5. délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	X	Les membres du CA souhaitent conserver le format des verbatim et la Direction de l'ENI respecte cette volonté. Toutefois, les délibérations du CA sont aussi consignées dans un compte rendu plus succinct. À ce compte-rendu s'ajoute un suivi des recommandations déposé au CA suivant. L'amélioration de l'établissement pour cet aspect est notable
	6. toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1er mai 2015...	X	Pas de modification portée à l'attention du comité pour la période de mai 2017 à mai 2018
DLR 2 : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre	1. rapport de la 1ère année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de la mise en place effective du système de gestion de la scolarité et de certaines ressources	X	Manuel de procédures administratives et financières approuvé depuis novembre 2016. Formations d'appropriation dispensées aux personnels de Direction, secrétaires et agents de comptabilité. -Mise en place d'un Conseil de discipline en cours, en lien avec le projet d'arrêté de sa création

des recommandations précédentes	2. copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul)	X	Tableaux statistiques fournis. Données détaillées accompagnées de diagrammes explicatifs
	3. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.	X	Rapports d'audit et de contrôle interne pour la période (an 3) approuvés par le CA de mars 2018. -Création du service d'audit interne poursuit son cours.
DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	1.document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation	X	Plan stratégique révisé et approuvé par le CA à la 8e session de décembre 2017. Transmis au personnel par courrier électronique. Le PS est assorti d'un contrat de performance 2017-18 et d'un plan d'action.
	2. suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ;	X	Les compte-rendus des réunions du CA rapportent les commentaires des membres sur le PS révisé et les suivis conséquents.
	3. le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet	X	-Le document final contient une Annexe qui présente les indicateurs et un échéancier jusqu'en 2019
DLR 4 : Nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux	1. officialisation de la nomination des membres du CPS ou des CP par structure	X	Pas de commentaire

habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel (Arrêté CPS)		
	2. convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés	X	Pas de commentaire
	3. Copie des Documents soumis au CP	X	Les copies des documents des programmes eux-mêmes n'ont pas été déposés cette année mais c'est un dossier qui chemine depuis 2016. Ainsi, alors que l'objectif de nouveaux programmes pour l'an 3 est de 16, le nombre atteint est 18 suite à l'habilitation par arrêté 2017-4409/MESR-SG du 29 décembre 2017: 2 licences, 4 licences professionnelles, 4 Master.
	4. Liste des présences avec émargement	X	Pas de commentaire
	5. délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ;	X	Pas de commentaire
	6. PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ;	X	Pas de rapport de délibération du CA/CU mais le dossier date de 2016
	7. les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit	X	Pas d'information à cet effet

	le CP depuis la dernière session.		
DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	1. les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ;	X	Cinq cahiers présentent les tableaux des inscriptions pour l'année académique 2017, données générées par le système interne.
	2. le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations	X	Un rapport pédagogique fait état du bilan des effectifs étudiants pour l'année 2016-2017 et présente les effectifs de l'année 2017-2018. Le rapport fait ressortir les éléments saillants grâce à des encadrés et des diagrammes. Les données de chacune des années sont juxtaposées et il y aurait lieu dans une version subséquente, d'y ajouter des analyses comparatives démontrant les variations d'une année à l'autre. L'objectif d'effectifs à atteindre pour l'an 3 est de 1500 étudiants et la projection prévoyait 1798 étudiants. En date du 2 mai 2018, 1235 étaient inscrits en Licence.
	3. les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir.	X	- L'ordre du jour des 8 ^e et 9 ^e sessions ne comporte pas d'élément de présentation des données d'inscription. Les documents déposés pour l'évaluation PADES faisaient état des projections pour l'année 2017.
DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque	X	L'objectif pour l'an 3 était fixé à 17 enseignants à former. D'octobre 2017 à février 2018, 33 enseignants ont suivi des formations courtes

programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	IES inclura dans les indicateurs des informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique		visant l'acquisition de compétences avec des outils pédagogiques : nouveaux logiciels, nouveaux équipements pour travaux pratiques.
DLR7 : Chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources	Documents indiquant la progression des ressources de l'IES	X	L'objectif de l'an 3 pour les ressources générées à l'interne était 70%. Le montant de base étant de 259 150 000 CFA, l'ENI estime avoir atteint 102% avec une somme de 522 600 630 CFA (incluant PADES) pour l'an 2017.

financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique.			
---	--	--	--

5.2.2. Commentaires généraux sur les deux indicateurs de performance

5.2.2.1. Gouvernance

- Le souhait d'une présence accrue de représentants du secteur privé au CA a été exprimée par tous les groupes rencontrés afin de faciliter des partenariats bénéfiques pour l'ENI que ce soit au niveau des opportunités de recherche, le développement de filières davantage axées sur des réponses aux besoins du marché du travail ou un accès facilité à des équipements de pointe.
- Au cours des entrevues, on observe une divergence de points de vue ou de perceptions relatives à la communication d'informations-clés reliées au Plan stratégique ou encore à des décisions de nature académique.
- Selon les témoignages recueillis, il existe à l'ENI plusieurs ententes formelles avec le secteur privé de même que des collaborations informelles. La grande pertinence sociale des programmes de formation de l'institution, le fort potentiel de développement en recherche appliquée, et le grand intérêt à collaborer exprimé entre autres par les représentants du secteur privé et du milieu professionnel sont des potentialités à exploiter.

Offre de formation

- La rencontre avec l'Ordre des ingénieurs-conseils a permis de constater l'attachement des membres de cet organisme envers l'ENI, leur souhait de collaborer davantage et de resserrer les liens avec l'ENI. Leurs propositions en ce sens étaient nombreuses.
 - Les entrevues avec les divers groupes ont aussi mis en lumière l'importance d'offrir des formations qui soient adaptées aux besoins du marché du travail. Tout en reconnaissant que plusieurs programmes offerts depuis longtemps par l'ENI constituent l'essence même de cette institution, il n'en demeure pas moins que le marché de l'emploi évolue et de nouveaux besoins dans l'industrie et chez d'autres représentants du secteur privé peuvent surgir.
 - Au chapitre de la « formation des formateurs », les efforts institutionnels ont été jusqu'à présent modestes. La qualité des enseignants constituant le pilier central sur lequel la qualité d'une institution repose il nous apparaît essentiel que la Direction consacre davantage d'efforts et de ressources à cet aspect, d'autant plus qu'il s'agit d'une action ciblée du Plan stratégique associée à l'Axe 1 *Garantir la qualité de la formation*.
 - Les statistiques relatives aux effectifs étudiants sont éloquentes lorsqu'il est question du genre. La présence des filles au sein de l'ENI est peut-être en progression mais elle demeure faible. Le fait que l'Ordre des ingénieurs-conseils du Mali soit actuellement présidé par une femme représente une opportunité à saisir par l'ENI pour en faire un modèle et inciter les filles à choisir des carrières dans les domaines de l'ingénierie.
- **Mobilisation de ressources**
- L'ENI s'est dotée d'une Unité d'expertise et de production, ce qui est en soi une innovation méritant d'être soulignée. Des revenus intéressants ont été générés au cours de l'exercice financier 2016-2017, mais compte tenu des créneaux particuliers de

formation et de recherche qui sont sous la responsabilité de l'ENI, il existe un formidable potentiel de croissance de revenus qui demeure à concrétiser.

5.2.3. Points de vue des acteurs sur le fonctionnement de l'IES en termes de gouvernance et de la qualité de la formation

Membres du CA (3 membres: 2 membres ministériels et 1 membre représentant les diplômés)

- Les membres du CA sont satisfaits du fonctionnement: les convocations sont faites 30 à 40 jours à l'avance, les ordres du jour et les documents reçus au moins 15 jours avant la tenue des rencontres.
- Ils se disent aussi satisfaits des délibérations qui sont franches, animées et qui permettent de «trancher ». Ils apprécient la variété des expertises, surtout pour les dossiers financiers.
- Ils reçoivent les compte-rendus et le suivi des décisions et ils insistent pour conserver la formule verbatim en plus des compte-rendus.
- Les membres ont demandé à l'ENI d'augmenter les partenariats avec « les organismes qui sont susceptibles d'avoir des résultats pour résoudre les problèmes du Mali ».
- Ils sont tout à fait conscients qu'il faut diversifier et augmenter les ressources propres et ils semblent exercer une certaine vigilance à cet effet.

Membres du Conseil Pédagogique et Scientifique (20 membres)

- les membres du Conseil pédagogique et scientifique sont d'avis que le Plan stratégique a été partagé, amendé et qu'il reflète le consensus.
- ils font état des améliorations apportées à l'environnement d'apprentissage: infrastructures, nouvelles salles de classes, sanitaires.
- selon eux, les programmes sont aussi améliorés car développés avec les ordres professionnels.
- il y aurait cependant lieu de formaliser les partenariats.
- plusieurs formations ont été offertes aux enseignants: élaboration de plans de cours, rédaction d'articles scientifiques, mise en ligne de cours

Secteur privé (Water Aid et Ordre des ingénieurs conseils)

- l'association plus formelle avec Water Aid a débuté en 2016 où il y a eu signature de convention (2016-2018) avec des activités : espaces de partage (qu'ils appellent Cafés), voyage d'apprentissage, études et recherche (proposition venant de l'ENI).
- les secteurs impliqués sont l'hydraulique et le génie civil ; WaterAid contribuera à établir les liens avec la médecine, l'éducation et l'ingénierie.
- l'importance de travailler de façon plus étroite avec le privé ressort et il appartient à l'ENI d'être plus proactive.

- des liens fusionnels existent entre l'ENI et l'Ordre des Ingénieurs conseils: 90% des ingénieurs du Mali ont été formés par l'ENI.
- un protocole existe entre l'ENI et l'Ordre depuis fort longtemps et se concentre sur la mise à jour des compétences des diplômés. Pour ce faire, l'Ordre bénéficie du soutien de l'ENI mais en contrepartie, l'Ordre invite l'ENI pour des formations davantage « collées » à la pratique du métier d'ingénieur.
- l'Ordre a participé au Conseil Pédagogique et Scientifique pour le passage au LMD et plus récemment pour assurer la qualité de certaines filières. Être membre du CPS constitue selon l'Ordre un puissant levier pour apporter des modifications aux programmes.
- l'Ordre souhaiterait accroître sa participation à la formation des étudiants. Ceci pourrait prendre la forme de conférences destinées à de larges groupes, d'implication dans certains cours modulaires.
- le protocole d'entente entre les deux parties date de plusieurs années et il serait opportun de le revoir dans le but de préciser les attentes et les engagements respectifs pour un partenariat gagnant-gagnant.
- l'Ordre souhaiterait que l'ENI le sollicite davantage plutôt que l'inverse qui se produit actuellement.

Enseignants (24 enseignants dont deux enseignantes)

- certains enseignants se disent informés des aspects du Plan stratégique qui les concernent alors que d'autres affirment n'en rien savoir.
- un enseignant présente la convocation courriel envoyée à tous les enseignants pour participer à une formation de trois jours sur le PS avec ateliers et plénières. De plus, copie du PS a aussi été transmise par courriel à l'ensemble des enseignants.
- en matière de perfectionnement, les enseignants confirment les thèmes des formations qui leur ont été offertes: Math-Lab, rédaction scientifique, plans de cours, logiciels spécialisés.
- un enseignant se dit insatisfait du peu d'importance accordée aux Sciences fondamentales.
- dans l'ensemble, les enseignants se disent satisfaits de la qualité des programmes offerts, mais ils sont conscients que les aspects pratiques de la formation devraient être améliorés. Une des solutions proposées serait l'acquisition et le développement de logiciels professionnels.
- au sujet des recommandations proposées par les enseignants: accorder davantage d'importance et de visibilité au D du LMD et créer une École doctorale qui relierait les Sciences fondamentales et l'Ingénierie; dans le domaine de la géologie, axé davantage sur l'hydrologie et moins sur les mines; développer les laboratoires sur place à l'ENI pour effectuer les analyses et répondre aux besoins des mines; assurer l'accessibilité aux revues scientifiques et à une bande passante à haut-débit en soutien aux activités de recherche.

Étudiants (une vingtaine dont une fille)

- certains étudiants impliqués dans les associations étudiantes ou siégeant à diverses instances connaissent le Plan Stratégique. Les autres, non. Il semble que dans les semaines précédant l'évaluation par le PADES, les étudiants ont été convoqués à une session d'information dans l'amphithéâtre et que c'était «plein à craquer », selon leur propre expression. Certains étudiants contestent la façon selon laquelle cette rencontre a été organisée et menée.
- au sujet de la qualité de leur formation, les étudiants formulent plusieurs critiques qui touchent: le manque d'expériences pratiques dans les cours et le manque de stages; du matériel ou de l'équipement archaïque; des cours dispensés par des enseignants qui ne sont plus à jour dans leurs connaissances ou qui présentent des lacunes en pédagogie; en général un enseignement « statique ».
- les étudiants souhaiteraient un rapprochement tangible avec les entreprises qui se traduirait par l'accès à du matériel à jour, des milieux de stage plus nombreux, et une meilleure connaissance de la réalité-terrain.
- les étudiants souhaitent un plus grand soutien de l'ENI dans la recherche et l'organisation des stages en entreprise.
- un étudiant suggère un parrainage des étudiants par des diplômés de l'ENI ayant pour objectif de faciliter l'accès à des milieux de pratique et une meilleure intégration à l'emploi.

5.2.4. . Atouts

Gouvernance

- les rencontres du CA se tiennent 2 fois l'an et les ordres du jour traitent de sujets importants pour la bonne gouvernance de l'établissement.
- la gestion de l'organisation des rencontres du CA est efficace tant au niveau des convocations, des documents soumis que des compte-rendus et du suivi des décisions.
- l'ENI bénéficie de membres de CA engagés et impliqués qui semblent avoir à cœur le bon développement de l'établissement.
- la présence accrue de membres du CA provenant du secteur privé est approuvée par le CA et un projet de décret est en cours.
- la volonté manifeste de poursuivre les efforts de mise sur pied d'une association des anciens de l'ENI dans une perspective à la fois de philanthropie et de développement de partenariats.
- une gestion administrative et comptable qui selon les rapports d'audit externe et de contrôle interne apparaît rigoureuse.
- un Plan stratégique qui a été révisé, présenté et approuvé par le CA et diffusé à l'ensemble des professeurs et à des étudiants.

Offres de formation

- L'objectif de création de nouvelles filières a été atteint et même dépassé.

- Des efforts notables pour améliorer l'environnement pédagogique: nouvelles infrastructures, nouvelles salles de classe, amélioration des sanitaires.
- Des formations courtes et pertinentes pour améliorer la pédagogie des enseignants.
- Une croissance des effectifs étudiants contrôlée facilitant un meilleur encadrement.
- Des formations pertinentes pour répondre aux besoins du Mali et contribuer à son développement.
- Quelques protocoles signés avec des partenaires du privé et qui peuvent servir de tremplin pour accroître les partenariats.

Mobilisation des ressources

- Une Unité d'expertise et de production opérationnelle qui rapporte des revenus intéressants et qui présente un fort potentiel de croissance.
- Des champs disciplinaires et des filières de formation à haut potentiel de partenariats avec le privé.

5.2.5. . Points à améliorer

Gouvernance

- Rendre officielle la présence de représentants du privé au CA et même l'accroître
- Accentuer la mise en œuvre de l'Axe stratégique 2 visant une gouvernance davantage partagée entre tous les acteurs de l'ÉNI
- Actualiser les protocoles établis avec les partenaires, les rendre plus opérationnels. Formaliser par des protocoles les liens avec les partenaires qui ont cours de manière informelle.

Offres de formation

- Exercer une veille des besoins du milieu du travail afin de créer de nouvelles filières répondant à leurs exigences.
- Offrir aux enseignants les opportunités de formation leur permettant de progresser dans leur carrière.
- Mieux intégrer l'Ordre des ingénieurs-conseils au sein des activités pédagogiques de l'ÉNI afin d'accentuer les aspects pratiques des différentes filières.
- Accroître la présence des femmes au sein du corps professoral et dans les effectifs étudiants.

Mobilisation des ressources

- Accroître les activités génératrices de revenus de l'Unité d'expertise et de production.
- Être plus proactifs dans la recherche de partenariats gagnants-gagnants.
- Développer la formation continue en lien avec les partenaires et les diplômés de l'ÉNI.

5.2.6. Recommandations

Gouvernance

- Poursuivre les efforts auprès des instances concernées pour que la présence accrue de représentants du secteur privé puisse se concrétiser et être dûment reconnue par le ministère de tutelle.
- Accentuer la mise en œuvre de *l'Axe stratégique 2* visant une gouvernance davantage partagée entre tous les acteurs de l'ENI, telle qu'il se décline dans ses objectifs et ses actions, tout en s'assurant que la communication au sein de l'institution soit fréquente et efficace.
- Actualiser les protocoles existant de manière à les rendre davantage porteurs de réalisations concrètes et mutuellement satisfaisantes pour les parties impliquées. De formaliser par des protocoles les liens avec les partenaires qui ont cours de manière informelle. Tout en reconnaissant que les directeurs de DER et les enseignants chercheurs peuvent être d'excellents ambassadeurs auprès des partenaires, il serait souhaitable, que pour des fins d'harmonisation, de transparence administrative et de saine gestion, la rédaction et le caractère officiel des protocoles soient confiés à un membre ou une entité de la Direction.

Offres de formation

- Intégrer de manière officielle l'Ordre des ingénieurs-conseils au sein des instances de gouvernance de l'ENI jugées appropriées et lui faire jouer un rôle plus important dans la formation pratique offerte aux étudiants, que ce soit par le moyen de grandes conférences, de participation dans des cours modulaires ou toute autre activité innovante.
- Exercer une veille des besoins du milieu de travail, entre autres en mettant à contribution les divers partenaires, afin de créer de nouvelles filières ou des modules de formation continue répondant à leurs besoins. (Deux recommandations de l'évaluation de mai 2017, 2.2 et 2.3, étaient en lien avec la formation pratique et les analyses de besoins. Dans le premier cas, poursuivre les efforts et dans le deuxième, mettre en œuvre).
- Offrir aux enseignants les opportunités de formation leur permettant de développer leurs compétences et leurs connaissances, tout en assurant la progression dans leur carrière. (Recommandation 2017, 2.1, non réalisée. À mettre en œuvre).
- Associer madame la présidente de l'Ordre des ingénieurs-conseils à des activités de recrutement visant les filles, de favoriser l'embauche de femmes au sein du personnel enseignant et d'intensifier les efforts pour augmenter le nombre de filles dans les différentes filières. (Recommandation 2017, 2.5, pour laquelle aucune stratégie n'a été dégagée. À développer et mettre en œuvre).

Mobilisation des ressources

- Être proactifs dans le développement de partenariats gagnant-gagnant dans des secteurs d'activités à fort potentiel de retombées touchant la recherche et la formation ; de développer la formation continue en lien avec les partenaires et les diplômés de l'ENI. (Recommandations 2017, 1.4, formaliser la création de l'Association des anciens étudiants. À finaliser; 3.2 à démarrer; 3.3 à poursuivre).

5.2.7. Décaissement lié aux résultats

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	But An3 (Mai 2018)		Montant initial prévu (US\$)	Montant à allouer par rapport aux résultats Mai 2018
		Prévu	Réalisé		
DLI 1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR 1: Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	2	2	50,000	50,000
	DLR 2: Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	oui	oui	100,000	100,000
	DLR 3: Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	oui	oui	50,000	50,000
DLI 2 : Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR 4: Nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	16	18	150,000	150,000

	DLR 5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	1500	1525 (les inscriptions en master continuent)	150,000	150,000
	DLR 6: Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	55	82/55	150,000	150,000
	DLR 7: Accroissement des ressources financières générées par les IES (RFG)	70%	102%	150,000	150,000
TOTAL				800, 000	800, 000

5.3. Université de Ségou (US)

5.3.1. Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative

	Documents à examiner	Disponibilité	Commentaires
DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	1. officialisation de la nomination des membres du CA/CU (Décret)	x	
	2. convocation de la session du CA/CU	X	Comme point positif, il y a lieu de relever l'étalement des sessions du CA dans le temps : décembre 2017 et Février/mars 2018
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU ;	X	
	4. Liste des présences avec émargement ;	X	
	5. délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	X	Rapport en verbatim et en "sous forme de compte-rendu ; il semblerait que l'établissement de verbatim soit une demande des membres du CA/CU).
	6. toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1er mai 2015...	NA	
DLR 2 : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	1. rapport de la 1ère année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de la mise en place effective du système de gestion de la scolarité et de certaines ressources	X	
	2. copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul)	X	
	3. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES	X	

	pour l'année passée.		
DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	1.document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation	X	
	2. suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ;	X	
	3. le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet	X	Voir rapport statistique de la scolarité 2017-2018
DLR 4 : Nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	1. officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel (Arrêté CPS)	X	Arrêté ministériel de nomination des membres du CPS
	2. convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés	X	
	3. Copie des Documents soumis au CP	X	
	4. Liste des présences avec émargement	X	
	5. délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ;	X	
	6. PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ;	X	

	7. les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session.	X	Arrêté ministériel de nomination des membres du CPS
DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	1. les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ;	X	
	2. le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations	X	
	3. les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir.	X	Voir rapport statistique 2017-2018
DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs des informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre	x	

	d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique		
DLR7 Chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du PS	Documents indiquant la progression des ressources de l'IES	X	Programme accéléré d'utilisation de locaux propre avec une économie relativement intéressante sur les frais de location ; Dans le bilan annuel, les recettes sur fonds propres ont été réalisées à 121% par rapport aux prévisions (voir PTBA-PADES-2017-2018)

5.3.2. Commentaires généraux sur les deux indicateurs de performance (gouvernance et offres de formation)

- Des progrès notables en matière de gouvernance universitaire ; L'Université affiche une gestion collaborative qu'il faut consolider ;
- Dans le domaine de la formation : beaucoup de progrès également, grâce au nouveau bâtiment et à l'installation de salles de cours (amphis et TD) et de TP avec le financement PADES et le projet NICHE ;
- La formation des enseignants a également permis la mise place de nouvelles filières et une amélioration de la qualité de la formation ;
- Il n'en reste pas moins que le problème de déficit quantitatif et qualitatif d'enseignants, récurrent dans la plupart des IES du Mali, se pose avec acuité à l'Université de Ségou, au vu de l'évolution rapide de la croissance des effectifs d'étudiants ;
- Enfin, des idées et quelques progrès en ce qui concerne la génération de ressources propres de l'université; mais ceux-ci demandent à être consolidés par des projets concrets « bancaables » et « opérationnels », avec un meilleur renforcement des partenariats où chacun trouve son compte.

5.3.3. Points de vue des acteurs sur le fonctionnement de l'IES en termes de gouvernance et de la qualité de la formation

Conseil d'Université (CU) et secteur privé (7 personnes)

Pour ces groupes, il ressort que :

- L'US est sur la bonne voie et progresse à leur satisfaction, grâce à la dynamique du partenariat public/privé, entre autres, insufflée par le Président du Conseil d'Administration et l'équipe du rectorat ;
- Ils apprécient la qualité des programmes d'enseignement et des différentes facettes du travail de l'université dont ils sont parties prenantes et font l'objet d'écoute attentive ;
- Les questions de limitation à la qualité de l'enseignement et à l'employabilité ont toutefois été soulignées, comme l'on fait les autres acteurs ; le problème de l'insuffisance des enseignants et surtout ceux de rang A et le nécessaire développement de la culture entrepreneuriale chez les étudiants sortants, sont apparus comme des souci récurrents.

Conseil Pédagogique et Scientifique (CPS) :

Conscients de leurs rôles, les membres du CPS ont relevé :

- Que plusieurs sessions se sont tenues sur les projets de filières, la validation des programmes de formation, etc. ;

- Avec satisfaction, leur implication dans la gestion des activités de l'université (travaux sur les programmes de formation, les dossiers du CU, les questions de scolarité et de discipline, la sociabilité entre apprenants et administration, le partage d'expérience entre enseignants, entre équipes et entre services, etc.) et leur engagement à contribuer à l'amélioration de son travail. Ils se disent bien informés de ce qui se passe au sein de l'université ; mais reconnaissent que ces informations demandent à être systématiquement transmises à chaque structure de base de l'IES ;
- Ils sont relativement satisfaits de l'évolution des effectifs et des programmes, mais se disent inquiets face à la pénurie croissante des enseignants au vu de l'accroissement attendu des effectifs d'étudiants avec la perspective de mise en place des programmes de formation qui viennent d'être habilités pour le compte de leur université ;
- La question du logement des enseignants et même des étudiants est également apparue comme une question importante, constituant un défi pour leur IES dans les plus brefs délais ;
- Ils ont souhaité davantage de formation continue et initiale des enseignants pour faire face aux défis évoqués.

Office du Niger (3 personnes)

Lors de la rencontre, des membres du personnel de l'office du Niger étaient partis au salon de l'agriculture à Bamako, c'est ce qui explique l'absence de certains membres.

- L'Office du Niger (ON) collabore depuis un an avec l'Université de Ségou. Cette collaboration prend de nombreuses formes :
 - L'ON reçoit un nombre important de demandes de stages de la part des étudiants de Ségou car, selon lui, ils « sont bons »
 - L'ON a désigné un membre du personnel pour prendre en charge les relations avec l'Université de Ségou. Ce dernier participe aux discussions sur la mise en place de l'offre de formation et a donné une conférence sur l'utilisation des engrais granulés lors du colloque « *Défis de l'agriculture en Afrique* » (septembre 2017) organisé par l'US. Ce colloque a regroupé des participants de 10 pays dont de nombreux de la sous-région.
 - L'ON a signalé à l'US son besoin de techniciens en irrigation.
 - Des membres de l'ON donnent des cours à l'US
- Le centre « *Recherche et Développement* » de l'ON peut collaborer avec l'US. Sur sollicitation de l'US, l'ON est prêt à s'investir au début de l'exploitation pour valoriser les 200 hectares et aider à lier la théorie et la pratique.
- L'ON ne gère plus la ferme de Soninkoura et ne souhaite pas communiquer sur ce sujet sensible.
- L'ON participe aux réunions et ateliers de l'US mais n'est pas formellement membre du CA même s'il y est invité. Il souhaiterait être un membre à part entière du CA.

- En tant que ségoviens, les participants soulignent le dynamisme que l'implantation de l'Université a donné à la région. Ils soulignent aussi la nécessité de construire un internat pour les étudiants. Beaucoup d'entre eux vivent dans des familles à Ségou mais l'internat leur donnerait de meilleures conditions de travail et donc de réussite.

Enseignants (une quinzaine)

Pour les enseignants, les questions soulevées sont les suivantes :

- Le travail d'équipe et la participation intense au processus stratégique et pédagogique, sous l'impulsion du rectorat, sont bien appréciés par les enseignants;
- Il en est de même de la tendance à l'amélioration progressive des moyens, outils et démarches pédagogiques, grâce aux formations continues des enseignants, à l'amélioration progressive des équipes et locaux de l'université de Ségou ; Toutefois, le manque de laboratoire d'agronomie reste à résoudre.
- La question récurrente de l'insuffisance d'enseignants et plus spécifiquement de de rang A, est considérée comme un risque pour le développement normal de l'Université de Ségou. Ceci joue également sur les faiblesses dans l'appropriation par les jeunes enseignants et les étudiants doctorants, des méthodologies de recherche et leur accompagnement en la matière ;
- Les conditions d'accueil à Ségou sont apparues à leur tour comme un problème à régler dans une certaine urgence pour attirer davantage d'enseignants de qualité à l'Université ;
- La question de la gestion des effectifs d'étudiants est ressortie comme un problème crucial à prendre au sérieux au niveau de l'État malien et de l'autonomisation des IES publiques ;

Étudiants (une cinquantaine sans aucune étudiante):

Ils ont évoqué plusieurs aspects :

- Globalement, de bonnes conditions d'études (petits groupes), dues partiellement à une bonne capacité d'accueil, pour le moment ;
- Mais l'insuffisance de pratique, le manque de connexion internet et le manque de documentation, risquent de compromettre cet état de fait ;
- S'ajoutent également la crainte de l'augmentation pléthorique des effectifs d'étudiants et de son corollaire, la baisse de la qualité de l'enseignement
- L'insertion professionnelle des étudiants est également à améliorer grâce par exemple, en fin d'études, à un suivi spécifique de style entrepreneuriat.
- Les étudiants ont également fustigé ce que certains d'entre eux appellent la formation accélérée qui consiste à une intensification des cours dispensés, avec un grand volume d'activités dans un temps très réduit (surtout dans le cas d'enseignants de Bamako venant pour une semaine à l'US). Ceci s'ajoute au problème d'examens conduits dans la foulée, ne permettant pas l'assimilation des cours.

- La question de logement de plus en plus difficile à trouver suite à l'augmentation du nombre d'étudiants sur Ségou, est également un épineux problème pour un grand nombre d'étudiants

5.3.4. Atouts de l'IES

Gouvernance :

- L'Université de Ségou laisse apparaître une gouvernance dynamique et collégiale pour une université forte au service du Mali et de la région de Ségou ; Jeune établissement, elle a démarré avec des contraintes diverses que les appuis de l'Etat et de ses partenaires tentent de lever à travers le PADES et d'autres projets de soutien ;
- Le Plan stratégique de l'US qui est bien partagé à l'interne et à l'externe et chiffré, semble être bien approprié par le personnel, les membres externes du CU et dans une moindre mesure les étudiants. Ils sont conscients de son utilité et de l'importance de sa diffusion; toutes choses qui militent en faveur de son amélioration et de sa personnalisation, ;
- Avec la proposition d'un Conseil d'Administration de plus en plus renforcé et diversifié par davantage d'acteurs externes très engagés, la gouvernance s'améliore progressivement.
- Les membres du Conseil d'Administration sont motivés et conscients de l'intérêt et de l'importance de l'université pour le développement et l'attractivité de la région de Ségou . Il s'agit d'une opportunité à saisir par l'équipe de l'US pour le développement de l'institution.
- La disponibilité au sein de l'équipe de l'Université, d'un responsable pour les statistiques de l'IES , est un plus pour l'amélioration de la gouvernance;
- On note également une transparence forte sur les finances et l'utilisation des fonds du projet NICHE et du PADES.

Offres de formation :

- La conception et l'habilitation de nouvelles filières de façon participative avec l'implication, aussi bien des acteurs internes que des partenaires externes, donnent un souffle nouveau à l'US ;
- La direction de l'US et les acteurs internes ont bien saisi l'importance de développer les liens avec le monde socioprofessionnel et plus particulièrement le secteur privé. Les ateliers organisés dans le cadre du développement des programmes de formation ont suscité l'intérêt et l'implication de certains industriels dans les activités d'enseignement.

Mobilisation de ressources

- Le fait d'avoir actuellement ses propres locaux constitue un réel allègement de ses charges;
- Un grand effort est fait dans le développement du Partenariat Public/Privé. Le partenariat avec l'Office du Niger qui existe déjà présente des opportunités à saisir pour l'amélioration des ressources propres de l'US.

5.3.5. Aspects à améliorer par l'IES

Gouvernance :

- Les acquis enregistrés en termes de gouvernance devraient être consolidés et renforcés.
- Un autre défi pour l'Université de Ségou semble être la question du genre tant au niveau des organes de direction que de l'équipe des enseignants.
- La timidité dans le progrès en matière de recherche qui est naturellement lié au nombre d'enseignants de rang magistral, constitue un grand défi pour l'Université de Ségou. Un travail de réflexion sur la pyramide des âges des enseignants est une nécessité afin de faire des propositions de développement structurel en matière de ressources humaines pour l'US.

Offres de formation

- En matière de ressources humaines, le nombre d'enseignants et particulièrement ceux de rang magistral est à accroître en vue de renforcer les capacités de recherche, d'enseignement et d'encadrement.
- Les programmes de formation au sein de l'US ont besoin de mettre plus l'accent sur la pratique (travaux pratiques, stages, etc.). La formation devrait aussi inclure le développement des compétences en entrepreneuriat.
- L'accès à l'Internet et à une connectivité à haut débit et la pédagogie numérique demandent de la part des responsables de l'US et de la tutelle, une réflexion et des actions énergiques pour soutenir la dynamique de développement amorcée par la jeune université de Ségou ;

Mobilisation de ressources

- Parmi les voies de diversification de la mobilisation de ressources, une étude de faisabilité de l'exploitation agro-pastorale de 200 ha octroyés par l'Office du Niger à l'Université de Ségou devrait être menée dans le but de clarifier la situation. Dans le même ordre d'idée, des discussions avec la mairie et le service des *Domaines* devraient être engagées au sujet de la ferme de Soninkoura.
- La question de logement des enseignants et des étudiants est un enjeu important mais complexe qui demande une réflexion pour aller vers des solutions bénéfiques

- pour l'établissement.
- Conscient de la nécessité de générer des ressources propres, en particulier pour l'après PADES, même si la réflexion et les actions en la matière demandent à être intensifiées, les responsables de l'US ont besoin d'élargir la réflexion sur les ressources propres sur divers aspects (industriels, prestations de services, etc.) au-delà du focus strictement agro-pastoral.
 - Le partenariat avec le secteur privé et l'Office du Niger a besoin d'être rapidement consolidé et formalisé pour tirer le maximum de bénéfice pour l'US.

5.3.6. *Recommandations*

- La gouvernance de l'Université de Ségou est caractérisée par la gestion participative et l'esprit d'équipe. Cette situation doit être mise à profit pour renforcer les partenariats dans la perspective de réalisation de projets de développement de l'IES.
- Le manque d'enseignants et surtout ceux de rang magistral doit être considéré comme la priorité des priorités pour l'Université de Ségou. Des stratégies et des décisions politiques doivent être mises en œuvre pour favoriser le recrutement, la formation et l'accompagnement de nouveaux enseignants dans leur carrière, le recensement et la mobilisation d'enseignants et cadres retraités, l'appel à la diaspora à travers le projet TOKTEN et autres programmes.
- L'amélioration des ressources propres de l'Université devrait être une priorité dans les prochaines étapes de son programme d'évolution. À cet effet, elle a besoin de développer un véritable modèle économique et d'avoir un plan d'affaire pour les projets qu'elle entend réaliser.

5.3.7. Décaissement lié aux indicateurs et aux résultats

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	But An3 (Mai 2018)		Montant initial prévu (US\$)	Montant à allouer par rapport aux résultats Mai 2018
		Prévu	Réalisé		
DLI 1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR 1: Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	2	2	100,000	100,000
	DLR 2: Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	oui	oui	100,000	100,000
	DLR 3: Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	oui	oui	100,000	100,000
DLI 2 : Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR 4: Nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	25	32	200,000	200,000

	DLR 5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	1200	1800	200,000	200,000
	DLR 6: Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	101	126	200,000	200,000
	DLR 7: Accroissement des ressources financières générées par les IES (RFG)	200%	200%	200,000	200,000
TOTAL				1,100,000	1,100,000

5.4. Université des sciences, des techniques et des technologies de Bamako (USTTB)

5.4.1. *Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative*

-

-

	Documents à examiner	Disponibilit é	Commentaires
DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	1. officialisation de la nomination des membres du CA/CU (Décret)	x	Les textes portant nomination du PCU et des membres du CU.
	2. convocation de la session du CA/CU	x	Lettres de convocation des membres du CU Les sessions du CU sont convoquées 12 jours à l'avance pour le 1 ^{er} conseil et 11 jours pour le 2 ^e
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU ;	x	Tous les documents copiés ou scannés ont été soumis au CU Il existe un état d'exécution des recommandations de la session précédente
	4. Liste des présences avec émargement ;	x	Liste de présence des participants de la 5 ^{ème} session du CU et Liste de présence des participants de la 6 ^{ème} session du CU avec signatures
	5. délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	x	Compte rendu des 5 ^{ème} et 6 ^{ème} sessions du CU disponibles; Le CR n'est pas fait sous forme de verbatim Les délibérations du CU sont exprimées pour chacun des points à l'ordre de jour
	6. toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1 ^{er} mai 2015...	NA	Pas obligatoire cette année
DLR 2 : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit	1. rapport de la 1 ^{ère} année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de	x	Utilisation des ressources disponibles du PGI Existence du Guide de l'Etudiant de l'USTTB

organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	la mise en place effective du système de gestion de la scolarité et de certaines ressources		
	2. copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul)	x	Disponible dans le rapport d'activité 2016-2017. Ces supports existent avec les indications appropriées
	3. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.	x	Le rapport est disponible et fait observer des limitations sur certaines pièces justificatives et le respect des règles sur le choix des fournisseurs de biens et services à l'Université.
DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	1.document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation	x	Oui ces documents ont été bien soumis et approuvés. Le Plan stratégique révisé a été soumis et adopté par le CU. Les axes stratégiques restent cependant à retravailler afin de refléter les réalités, besoins et thématiques de l'USTTB
	2. suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ;	x	Les membres du CU ont demandé d'indiquer les justifications de la révision du PS tout en donnant la possibilité de se référer au plan initial pour mieux se repérer
	3. le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les	x	Le 6 ^e CU a demandé d'évaluer les coût de chaque objectif . Les annexes du PS sur les données statistiques devraient être mieux travaillées pour faire ressortir les écarts et les projections

	écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet		
DLR 4 : Nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	1. officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel (Arrêté CPS)	NA	Pas obligatoire mais Intégré dans les textes de création, d'organisation et de fonctionnement de l'USTTB
	2. convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés	x	Avis de réunion disponible
	3. Copie des Documents soumis au CP	x	Disponibles Sans commentaire
	4. Liste des présences avec émargement	x	Disponible avec émargement
	5. délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ;	x	
	6. PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ;	x	Les délibérations du CU sont présentées dans le CR des sessions. 7 nouvelles filières habilités en licence et deux masters en géologie
	7. les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui	NA	Pas obligatoire au sens que pour l'année en cours il n'était pas prévu de se pencher sur ces règles

	aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session.		
DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	1. les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ;	x	Disponible Ces tableaux existent mais ne sont pas harmonisés avec les tableaux du système national des inscriptions PGI 2566 étudiants inscrits dont 35% de femmes
	2. le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations	x	Disponible dans le rapport de supervision des IES de février 2018. Nécessité d'harmonisation des fichiers du PGI
	3. les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir.	x	Disponible dans le rapport d'activité 2016-2017 Problèmes de l'harmonisation des fichiers avec campus mali L'IES devrait pouvoir faire elle-même cette analyse sur l'évolution des nouvelles inscriptions et la comparaison
DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs des informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations reçues pour la préparation à	x	Disponible dans le rapport d'activité 2016-2017 TRD, Décisions, modules et listes de présence des formations continues des enseignants Les détails existent avec des formations en spécialités Il existe également un plan de formation 2018 pour diverses catégories de personnel 127 enseignants formés sur un engagement de 80.

	l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique		
DLR7 Chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque	Documents indiquant la progression des ressources de l'IES	x	Disponible dans le rapport de supervision des IES de février 2018 Dans un tableau montrant les évolutions, l'IES elle-même devrait pouvoir indiquer la progression de ses ressources et l'analyser pour identifier là où des efforts mériteraient d'être mis.

bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du PS			
--	--	--	--

5.4.2. Commentaires généraux sur les deux indicateurs de performance (gouvernance et offres de formation) :

L'ensemble des documents requis pour la gouvernance, la préparation des offres de formation et la mobilisation des ressources sont disponibles. Il importe toutefois d'instaurer une pratique d'analyse des données statistiques afin de pouvoir faire les ajustements nécessaires et des projections plus éclairées.

Le Plan stratégique révisé commence à prendre forme mais les axes stratégiques ont besoin d'être mieux articulés aux forces, faiblesses et risques et opportunités identifiées dans l'analyse SWOT. Il doit évoluer vers une expression forte de l'identité de l'USTTB et du développement envisagé. Ce PS doit également être suffisamment diffusé au sein de la communauté universitaire.

La Gouvernance s'oriente vers une conformité avec le mode de fonctionnement décrit par les textes organiques. Des organes de gouvernance comme le CU développe des initiatives intéressantes pour une gestion transparente et une autonomie de fonctionnement de l'USTTB.

Les offres de formation sont de plus en plus construites en partenariat avec le secteur de production même si les efforts doivent être encore poursuivis pour plus de pertinence et de qualité. Les grands effectifs d'étudiants entraînant des taux d'encadrement élevés ont tendance à influencer négativement la qualité des formations.

Des activités de formation des personnels sont entreprises de façon à les habilitier à mettre en œuvre les nouveaux programmes. Celles-ci doivent être renforcées en mettant l'accent à la fois sur la formation des enseignants dans leurs spécialités mais aussi sur la pédagogie universitaire.

5.4.3. Points de vue des acteurs sur le fonctionnement de l'IES en termes de gouvernance et de la qualité de la formation

Membres du Conseil de l'Université (5 membres)

- Les membres du CU notent une amélioration dans la gouvernance de l'Université et un accroissement des allocations budgétaires de l'État. Le CU sent que l'administration de l'IES voit de moins en moins les organes de gouvernance comme une chose qui lui est imposée mais comme un soutien. Il y a une «débridation». Les différentes formations reçues par les membres ont contribué à l'enracinement du CU comme organe de gouvernance.
- Les femmes sont peu représentées dans le CU même si une évolution a été enregistrée
- Les membres constatent une amélioration de la qualité des documents soumis.
- La tenue de sessions ordinaires est nécessaire pour débattre de certains sujets mais les membres sont confrontés à la question des jetons de présence considérée comme

«budgétivore»

- Nécessité de recruter davantage d'enseignants qualifiés au lieu de continuer à recourir aux vacataires et à l'accroissement des heures supplémentaires. La priorité reste la formation de ressources humaines de qualité
- La pratique des heures supplémentaires est préjudiciable au fonctionnement normal des IES et est source de nombreux conflits.
- L'enseignement doit coller aux attentes du secteur privé. Sa participation permet d'influer sur les orientations de l'université et les programmes d'enseignement
- Les décisions des membres sont parfois contrariées par les ministères et les textes organiques. La révision des textes organiques est nécessaire pour prendre en compte les faiblesses actuelles comme la composition du CU.
- Les membres proposent la construction de nouvelles infrastructures afin de faire face à l'afflux massif d'étudiants.

Membres du conseil pédagogique et scientifique (une dizaine de membres)

- Les membres du conseil scientifique sont impliqués dans l'élaboration du PS depuis le début et en ont tous une bonne connaissance. Ils ont participé à sa diffusion sur le Site Internet de l'Université et dans les Facultés
- Ils recherchent la collaboration du secteur privé dans la définition des filières à travers des ateliers conjoints-

Enseignants (7 dont 3 enseignantes)

- Le PS a été envoyé par mail à tous les enseignants. Toutefois, certains enseignants ne semblent pas avoir une connaissance du PS révisé. Certains d'entre eux sont en mesure de nommer les différents axes stratégiques du PS
- Les engagements pris par l'USTTB dans le contrat de performance ne sont pas bien connus des enseignants.
- Les enseignants sont satisfaits des formations reçues sur diverses thématiques : méthodologie de recherche et rédaction scientifique , scénarisation et mise en ligne de cours, stages de spécialisation en médecine, mathématique et informatique
- Ils sont aussi satisfaits de la mise en place d'un fonds de recherche même si celui-ci reste modeste.
- Les enseignants déplorent la question de la sécurité de l'espace universitaire. Ils souhaitent une séparation entre l'espace de vie des étudiants et l'espace pédagogique dans les facultés de sciences, l'ISA et la faculté de médecine et pharmacie.
- Ils trouvent les effectifs d'étudiants trop grands pour la qualité de la formation recherchée. Dans des facultés comme la médecine l'encadrement des étudiants pose un grand problème et les stages sont difficiles à organiser et à encadrer.
- Pour une amélioration de la qualité de la formation, en plus de la baisse des effectifs d'étudiants, les enseignants souhaitent un renforcement de leurs compétences en

pédagogie–universitaire, la mise en place de mécanismes de tutorat pour les nouveaux enseignants, une formation du personnel technique aux nouveaux équipements achetés.

Étudiants (une dizaine dont 1étudiante)

- Les avis des étudiants sont très partagés sur la connaissance du PS. Si les étudiants de la FST déclarent connaître le PS, il en va autrement pour les étudiants en médecine et pharmacie.
- Concernant la qualité de la formation, les étudiants de l'ISA affirment que les cours sont bien dispensés mais que la pléthore d'étudiants entraîne peu de formation pratique. Pour les étudiants de la FST, c'est le problème de laboratoires qui se pose avec souvent du matériel défectueux. En pharmacie, il n'existe pas de TP dans les premières années tandis qu'en médecine la non exigence de présence dans les 1ères années amène plusieurs étudiants à ne pratiquer les stages que vers la fin de la formation.
- L'effectif élevé d'étudiants entraîne une diminution d'heures de travaux pratiques et moins de temps de laboratoire. Dans ce sens, à l'ISA les étudiants manquent certains stages à cause du nombre élevé et de la non coordination entre l'USTTB et le CENOU (mauvais usage des bus). Il y a aussi le manque d'infrastructure pour accueillir tout ce nombre d'étudiants
- Les étudiants de médecine évoquent des questions de gestion des résultats (3 proclamations contradictoires de résultats) et des problèmes sur le cours de bactériologie qui, au préalable était sur deux ans, est ramené à un an entraînant du coup la réduction du nombre de maladies étudiées. Il y a également un seul enseignant en rhumatologie où une seule leçon a été enseignée pendant toute l'année.
- Les étudiants de pharmacie estiment que seulement 60% des programmes sont exécutés et ne souhaitent pas un examen si les programmes ne sont pas terminés
- Ils ont soulevé la contradiction entre les exigences d'embauche de certains secteurs de la fonction publique (qui demandent des DUES) et la formation offerte dans le cadre du LMD.

5.4.4. Atouts de l'IES

- L'USTTB dispose de nombreux laboratoires dont certains ont une renommée internationale ;
- Potentialités énormes à exploiter de manière plus rigoureuse et plus dynamique
- Des mécanismes de formation des enseignants par le biais des collaborations interuniversitaires: cas de la formation des enseignants aux États-Unis et à Grenoble en France
- L'USTTB dispose d'un tableau de suivi des recommandations du CU qui est très

utilisé

- Plusieurs activités de formation des enseignants ont été menées notamment sur la scénarisation des cours et leur mise en ligne, des stages de spécialisation des enseignants en Médecine en dehors du Mali,
- La mise en place d'un fonds pour la recherche
- Le niveau de formation des étudiants en math informatique semble être bien apprécié par le milieu de travail

5.4.5. Aspects à améliorer par l'IES

- Des sessions de CU tenues tardivement au cours de l'année universitaire et très rapprochées, la 1^{ère} le 30 janvier et la seconde le 16 avril
- La sécurité de l'espace universitaire, en particulier des espaces pédagogiques reste un défi pour les facultés de médecine, de pharmacie, de sciences et techniques et pour l'ISA ;
- Les ratios enseignant/étudiants sont très faibles surtout pour la faculté de médecine et la faculté de pharmacie ce qui rend difficile l'encadrement des stages et de la formation pratique ;
- Coût des masters très élevé pour les étudiants en Master de la FST (coût fixé à 850 000 FCFA par an); ce qui est un frein à l'accès égal aux études supérieures ;
- Il y a une pénurie de techniciens pour entretenir et réparer les appareils qui sont souvent très coûteux ;
- Certains équipements de laboratoires sont désuets
- Une formation de formateurs à mettre en place ;
- Une formation pédagogique des enseignants en médecine nécessaire ;
- Les budgets de recherche et d'enseignement sont à améliorer par divers mécanismes dont, entre autres, la mise en place de partenariats.

5.4.6. Recommandations

- Procéder à l'élaboration/révision d'un plan stratégique qui reflète davantage l'identité de l'USTTB et qui présente des caractéristiques plus structurantes et orientantes pour la gestion de l'Université ;
- La sécurité au sein du campus universitaire est une préoccupation exprimée par plusieurs acteurs et des solutions à très court terme doivent être trouvées ;
- La participation du secteur privé mérite d'être renforcée dans la composition du CU car la présence de celui-ci permet d'influencer les orientations de l'université et des programmes d'enseignement ;
- La formation des enseignants en pédagogie universitaire doit être renforcée et étendue à l'ensemble du corps professoral
- Assurer la formation au personnel technique sur les nouveaux équipements acquis ;
- Exploiter de manière plus optimale les spécificités de l'USTTB en particulier dans

le secteur de la santé pour augmenter les ressources propres dans un souci de pérennité du développement de l'université. Les potentialités de partenariats sont colossales.

- Certaines filières sont particulièrement vulnérables sur le plan de la qualité de la formation compte tenu de la pénurie d'enseignants qualifiés d'où l'importance de la mise en place d'un plan de recrutement conséquent.

5.4.7. Décaissement lié aux indicateurs et aux résultats

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement aux Résultats (DLR) Lié	But An3 (Mai 2018)		Montant initial prévu (US\$)	Montant à allouer par rapport aux résultats Mai 2018
		Prévu	Réalisé		
DLI 1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR 1: Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	2	2	100,000	100,000
	DLR 2: Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	oui	oui	100,000	100,000
	DLR 3: Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	oui	oui	100,000	100,000

DLI 2 : Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR 4: Nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	26	31	200,000	200,000
	DLR 5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	500	2566	200,000	200,000
	DLR 6: Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	80	127	200,000	200,000
	DLR 7: Accroissement des ressources financières générées par les IES (RFG)	40%	274%	200,000	200,000
TOTAL				1,100,000	1,100,000

ANNEXES

ANNEXE 1 : Termes de référence de l'évaluation

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIER REPUBLIQUE DU MALI
ET DE LA RECHERCHESCIENTIFIQUE Un Peuple-Un But-Une Foi

SECRETARIAT GENERAL



**Mission d'évaluation du projet d'appui à l'enseignement supérieur du Mali
Bamako, du 7 au 19 mai 2018**

Termes de référence pour l'évaluation des IES

Le gouvernement du Mali a obtenu de l'association internationale pour le développement (IDA) un financement de US\$33 millions devant servir à appuyer un Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES) au Mali dont l'objectif de développement est d'améliorer la pertinence des programmes d'enseignement supérieur sélectionnés et la gestion du système d'enseignement supérieur au Mali.

1. Une partie de ce financement d'un montant de US\$ 19 millions et US\$14 millions en Don et en prêt servira à appuyer directement quatre institutions d'enseignement supérieur (IES), à savoir : L'Institut Polytechnique Rural de Katibougou, IPRK) qui se focalise sur l'agriculture, la recherche et la vulgarisation; l'Université de Ségou-US se concentrant sur l'élevage et les programmes d'agriculture avec un volet sur la gestion de l'eau et l'irrigation; l'Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako-USTTB) fournissant des formations en sciences appliquées en appui à d'autres secteurs; et l'École Nationale d'Ingénieurs-ENI) portant sur les programmes de génie dont l'exploitation minière.
2. Ces quatre IES ont été choisies en fonction de la disponibilité des programmes dans les secteurs économiques ciblés qui contribuent à près de 40 pour cent du PIB du pays et emploient près de 75 pour cent de la main-d'œuvre nationale. Trois d'entre elles sont reconnues comme des leaders nationaux dans leurs domaines tandis que le quatrième, l'US, la première université publique régionale du pays, est encore en développement mais affiche un fort potentiel compte tenu de son emplacement stratégique à proximité de l'Office du Niger (une importante zone agricole et

d'élevage). Ces établissements ont également démontré leur volonté d'entreprendre des réformes importantes à travers des actions clés liées à la gouvernance (détaillées dans l'Annexe 2) qui sont en train d'être mises en œuvre.

3. Dans les IES participants, le projet appuie la mise en œuvre des plans de développement institutionnels (PDI) quinquennaux (2015-2020) et des plans de travail budgétisés ? annuels (PTBA) de chaque IES approuvés par le CA. Un contrat de performances, a été signé par les recteurs et DGdes IES, le MES et le Ministre de l'Économie et des Finances (MEF) qui établit les objectifs et indicateurs que chaque établissement s'engagerait à réaliser pour l'année. Le PTBA inclut toutes les activités et tous les financements (y compris celui du gouvernement et les fonds externes octroyés à l'établissement), avec les rôles et les responsabilités clairement définis et le mécanisme de S&E qui sera utilisé pour évaluer la performance annuelle de l'IES. Le rapport d'exécution annuel du PTBA et le rapport d'audit annuel viendront en complément au rapport de l'Unité d'Assurance Qualité sur la performance de l'IES qui sera utilisé pour le suivi des décaissements liés aux indicateurs (DLIs).

4. Il est attendu que la mise en œuvre du PDI améliore la qualité et la pertinence des formations dans les IES, notamment en améliorant les programmes existants et/ou en introduisant de nouveaux programmes habilités. la mise en œuvre des PDI contribuerait à l'émergence d'un système d'enseignement supérieur diversifié, dynamique, flexible répondant rapidement aux besoins du marché du travail. Pour appuyer davantage et renforcer la bonne gouvernance institutionnelle et la pertinence des programmes, le projet appuiera la réalisation des objectifs des IES par des décaissements indexés sur le niveau d'atteinte des cibles des DLI tels qu'indiqués dans les PDI. Deux DLI subdivisés en sept indicateurs liés aux résultats (DLR) se rapportant aux dimensions de gouvernance, de pertinence et de qualité pour chaque IES sélectionné ont été identifiés et sont annexés aux TDR ainsi que le détail du protocole pour le suivi des DLI et des DLR. Les décaissements se feront sur la base de l'atteinte des cibles annuelles des indicateurs et seront en compensation de dépenses effectuées sur les salaires et les heures supplémentaires. C'est dire que pour les montants rémunérant les performances dans l'atteinte des indicateurs annuels, les paiements seront effectués directement à l'IES bénéficiaire pour un montant équivalent à justifier sur les salaires et heures supplémentaires.

5. Afin de tenir compte des besoins des IES, en se fondant sur le nombre d'étudiants, les besoins en enseignants (qualifiés) et les besoins en équipements, les montants annuels varient selon les institutions de 500 000 US\$ par an pour l'IPRK à 1,1 millions US\$ par an pour l'USTTB (qui a un plus grand effectif d'étudiants et un personnel enseignant limité) et l'US (en développement). Dans tous les cas, ces montants représentent une part importante des budgets de fonctionnement actuels de ces établissements (entre 30% et 60%) qui devraient contribuer à financer une part importante de leurs PDI, y compris notamment les enseignants sur contrat à durée déterminée dont les IES ont grand besoin, les activités de formation d'enseignants, les équipements de laboratoire et du matériel pédagogique.

6. La réalisation des objectifs spécifiques des DLR sera confirmée sur la base des DLI et du protocole de suivi des résultats qui est défini et convenu avec chaque IES sélectionnée et le MES. Hormis les salaires et le paiement des heures d'enseignement supplémentaires, le projet ne fera le suivi d'aucune autre dépense, mais se focalisera sur la réalisation des résultats convenus. Pour atteindre les DLI, les IES devront réaliser les indicateurs de gouvernance convenus et bien mettre en œuvre leurs PDI. Dans les cas où les IES ne sont pas en mesure d'atteindre les résultats convenus, et ne sont donc pas en mesure d'être entièrement financées selon le montant maximal fixé pour les

DLI, les fonds restants seront soit réalloués entre les établissements sélectionnés performants ou affectés à d'autres IES en train d'appliquer des réformes et d'élaborer des programmes en rapport avec les critères établis. Aussi, pour les indicateurs de résultats DLR4 à 7, le calcul du paiement à effectuer ne sera envisagé qu'à la seule condition où la cible a été atteinte à au moins 50 pourcent.

7. En mai 2017, une évaluation des activités des 4 IES ciblées par le projet a permis d'apprécier les résultats annuels produits par chaque institution et de proposer sur la base de la réalisation des différents indicateurs le décaissement des fonds pour les activités de l'année universitaire 2017-2018.

5.5. Objectifs et étendue de la mission

L'objectif de développement du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES) du Mali est d'améliorer la pertinence des programmes d'enseignement supérieur sélectionnés et la gestion du système d'enseignement supérieur au Mali. Pour atteindre cet objectif, le projet a défini des indicateurs des objectifs de développement du projet et des indicateurs de résultats intermédiaires annuels. En conséquence et comme il est mentionné plus-haut, une approche de décaissement des fonds à allouer aux quatre IES a été mise en place qui instaure un décaissement lié aux indicateurs et aux résultats. Les changements visés par le projet concernent principalement l'amélioration de la gouvernance et des structures de gestion des 4 IES sélectionnés, la définition de plans stratégiques de développement institutionnel, la mise en place de programmes d'enseignement pertinents et répondant aux besoins du marché du travail, le recrutement et la formation d'étudiants compétents pour le marché du travail, le renforcement de capacités et l'habilitation de nouveaux enseignants.

Pour évaluer et rendre compte des changements obtenus annuellement par chaque institution, la présente mission d'évaluation individuelle (par institution) est organisée. L'objectif de la mission de mai 2018 est de conduire une évaluation individuelle qualitative et quantitative objective et indépendante des quatre IES ciblées (USTTB, IPRK, ENI et US) au regard des cibles annuelles fixées à chacune d'entre elles. Pour ce faire, les évaluateurs auront à renseigner les indicateurs se rapportant aux dimensions de gouvernance, de pertinence et de qualité pour chaque IES sélectionnée. En outre, les évaluateurs passeront en revue les processus ayant conduit à l'exécution de chaque indicateur afin de déterminer si le processus a respecté les normes nationales/internationales en la matière, évaluer les améliorations en vue de pérenniser les bonnes pratiques au sein des IES.

À l'issue de l'évaluation de chaque IES, les évaluateurs devront faire une recommandation claire, précise et sans ambiguïté sur la réalisation des objectifs spécifiques des DLR (Décaissements Liés aux Résultats) qui sera confirmée sur la base des DLIs (Décaissements Liés aux Indicateurs) et du protocole de suivi des résultats qui est défini et convenu contractuellement entre chaque IES sélectionnée et le Ministère de l'enseignement supérieur (MES). Il est important que les avis mettent l'accent sur le processus, la qualité et la pérennité des mécanismes ayant conduits à la réalisation ou non des indicateurs. Au cas où l'indicateur n'a pas été atteint, il est important d'en identifier les causes objectives et préconiser des solutions.

5.6. Méthodologie suggérée

La méthodologie proposée pour réaliser cette évaluation comporte deux démarches complémentaires : 1) une analyse de la documentation fournie par les IES sur les différentes

dimensions de gouvernance, de pertinence et de qualité ; 2) une entrevue interactive et collaborative avec les principaux acteurs institutionnels chargés de la mise en œuvre du projet.

Les consultants chargés de cette mission doivent prendre connaissance du rapport d'évaluation de la mission de mai 2017 afin de mieux comprendre les résultats atteints et les faiblesses que les IES devraient combler relativement aux indicateurs de résultats intermédiaires. Ensuite, ils procéderont par IES à l'analyse des principaux documents du projet (documents du conseil d'administration ou d'université, plans stratégiques, PV de réunion, budgets, listes des étudiants et des professeurs formés, etc.). Il s'agira de s'assurer de la disponibilité de ces documents puis de les analyser sur la base des indicateurs à documenter. Cette analyse se fera en se servant d'une grille de lecture commune aux IES et des éléments spécifiques qui peuvent découler du contrat susmentionné.

Lors des échanges qui auront lieu dans chacune des institutions, les évaluateurs auront des discussions avec les gestionnaires, les enseignants et les étudiants, ainsi que des personnes externes à l'institution ayant été impliquées dans le processus de mise en œuvre d'un des indicateurs (CA, programmes de formations, etc.). Il est important de recueillir les avis des différentes catégories d'acteurs pour bien juger de l'impact du projet sur la gouvernance et la gestion des institutions. Il est recommandé aux évaluateurs d'utiliser une approche participative pour mieux comprendre les processus et les conditions de production des résultats.

Après les échanges avec tous les acteurs de l'IES, les évaluateurs devront conduire une première session de débriefing au sein de l'IES afin de faire part des premiers résultats des consultations et de recueillir éventuellement des précisions sur des informations initialement recueillies. Cette consultation aura lieu à mi-parcours de la mission. Il est aussi envisagé une consultation à mi-parcours au sein de l'UGP avec la participation des membres du comité technique du PADES sous la présidence du DG/ESRS, en vue de convenir des ajustements éventuels et compléter les informations nécessaires à la bonne conduite des évaluations. A la fin de la mission, une session de débriefing sera organisée en présence de Mme la Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

5.7. Profils des membres de l'équipe d'évaluation

Les membres de l'équipe d'évaluation doivent être des experts de l'enseignement supérieur ayant une bonne expérience des institutions d'enseignement supérieur africaines. Ils doivent avoir une bonne connaissance des enjeux de développement des pays africains et des grands défis de l'enseignement supérieur africain, notamment sur la qualité de la formation et son adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail. Dans sa globalité, l'équipe de consultants doit être pluridisciplinaire, c'est-à-dire spécialisée sur les domaines que couvrent les institutions d'enseignement supérieur ciblées et avoir des aptitudes en évaluation des programmes de développement.

5.8. Rôles et responsabilités des membres de l'équipe

Les évaluateurs sous la coordination d'un chef d'équipe sont collectivement responsables de l'évaluation des IES. Chaque évaluateur sera porteur de dossier d'une IES et devrait conduire l'évaluation au sein de l'institution dont il est le leader. Il revient aux évaluateurs de proposer une méthodologie détaillée de l'évaluation et la préparation du calendrier de travail qui sera validé par l'Unité de gestion du projet. En exécutant ce calendrier de travail, ils devront procéder à l'analyse

des différents documents soumis par les IES afin d'apprécier la réalisation des indicateurs. Ils auront également à conduire des discussions au sein des institutions avec les gestionnaires, les enseignants et les étudiants pour trianguler les données recueillies de l'analyse documentaire. Pour des besoins de précisions des données, ils pourront avoir des échanges avec les membres des Conseils d'administration des IES. Sur la base des diverses données recueillies, les évaluateurs se prononceront sur les décaissements à donner aux IES. Ils utiliseront également les informations recueillies sur le processus de conduite des activités et des résultats obtenus pour faire des recommandations en vue d'une meilleure poursuite du programme.

5.9. Rapports attendus et délais d'exécution du contrat :

La mission débutera le 7 mai 2018, après la signature du contrat, et se déroulera jusqu'au 19 mai avec la présentation du rapport final à l'unité de gestion du projet et à la Banque mondiale. Les consultants devront préparer et valider avec l'unité de gestion du projet un plan de travail détaillé pour exécuter leur mission.

Les livrables de la mission sont les suivants :

- Les rapports individuels (par institution) d'évaluation. Ces rapports contiennent :
 - Des informations sur la disponibilité des documents requis par indicateur
 - Le niveau de réalisation de tous les indicateurs
 - Des propositions sur l'autorisation des décaissements
 - Des recommandations pour améliorer la gouvernance et la gestion dans chacune des institutions
- Un rapport global de la mission qui présente :
 - les résultats généraux de l'évaluation
 - le niveau global de réalisation des indicateurs par les IES
 - Des propositions sur les décaissements des fonds
 - Des recommandations aux différents niveaux d'acteurs : MES, UGP, IES

1. Décaissement lié aux indicateurs et aux Résultats pour les quatre IES sélectionnés

Ecole Nationale des Ingénieurs-ENI

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Base de Référence /DLIo (Mars 2015)	Objectif An 1 (Mai 2016)	Objectif An 2 (Mai 2017)	Objectif An3 (Mai 2018)	Objectif An 4 (Mai 2019)	Fin ObjectifsProje t (Juin 2020)
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel(ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	1	2	2	2	2	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DLI2 Amélioration de laPertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	4	8	12	16	20	25
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	300	600	1,000	1,500	2,100	2,100
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives Convenues	8	23	38	55	70	85
	DLR#7: % Accroissementdes Ressources FinancièresGénérées à l'interne (RFG) (CFA,000)	259.150	15%	52%	70.0%	75%	80.0%

Institut Polytechnique Rural de Katibougou-IPRK

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Base de Référence /DLIo (Mars 2015)	But An 1 (Mai 2016)	But An 1 (Mai 2017)	But An 3 (Mai 2018)	Target Year 4 (May 2019)	End of Project Target
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel(ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	1	2	2	2	2	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	Oui	Oui	Oui	Yes	Yes
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Yes	Yes
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	20	30	35	39	42	45
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	750	2,300	2,400	2,500	2,750	3,000
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	0	10	30	55	65	70
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	586.7	60%	65%	75%	80%	85%

Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako-USTTB)

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	de Base Référence /DLIo (Mars 2015)	ButAn 1 (Mai 2016)	But An2 (Mai 2017)	But An 3 (Mai 2018)	But An 4 (Mai 2019)	Fin de But de Projet
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel(ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	1	2	2	2	2	
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IESet des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DLI2 Amélioration de	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	11	21	24	26	28	30

laPertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	9,553	9,953	10,400	10,900	11,500	12,200
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	80	160	240	320	400	500
	DLR#7: % Accroissementdes Ressources FinancièresGénérées à l'interne (RFG) (CFA,000)	371.000	20%	30%	40%	50%	60%

Université de Ségou (Université de Ségou-UOS)

Décaissement liés auxindicateurs (DLI)	Décaissement liés auxRésultats (DLR)	Base de Référence /DLI 0 (Mars 2015)	But An 1 (Mai 2016)	But An 2 (Mai 2017)	But An 3 (Mai 2018)	But An 4 (Mai2019)	But de fin de Projet
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel(ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	1	2	2	2	2	
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IE Set des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	10	13	20	25	30	35
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	175	400	1,000	1,200	1,400	1,600
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	31	51	76	101	131	131
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	33.000	161%	180%	200%	220%	250%

Décaissement Lié aux Indicateurs et montant maximum par IES (par an)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Montant Maximum alloué au DLR (US\$)				Method of definition of the amount to be paid (based on Annex 4: protocol for monitoring achievement of the DLR)
		IPR	ENI	USTTB	UOS	
DLI1 Gouvernance Institutionnelle Améliorée IPR=US\$150,000 ENI=US\$200,000 USTTB=US\$300,000 UOS=US\$300,000	DLR#1: Conseil d'Administration (ou Conseil d'Université) des IES en place qui comprend des membres autres que les fonctionnaires (le but est d'avoir au moins 30% des membres non fonctionnaires)	50,000	50,000	100,000	100,000	Oui/Non
	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	50,000	100,000	100,000	100,000	Oui/Non
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	50,000	50,000	100,000	100,000	Oui/Non
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés IPR=US\$350,000	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	100,000	150,000	200,000	200,000	A= But fixé pour le nombre de programmes rénovés ou nouveaux programmes autorisés et précédemment approuvés par le Conseil et sur recommandation du CP ;

ENI=US\$600,000 USTTB=US\$800,000 UOS=US\$800,000						$X = \$ (000) ; B = \text{nombre de programmes complétés si } B < A, \text{ alors le montant dû sera } Y = (B.X)/A$
	DLR#4: Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues	100,000	150,000	200,000	200,000	$A = \text{nombre de NP};$ $X = \$ (000);$ Si NP (B) est inférieur à A, le montant à payer sera : $Y = (B.X)/A$
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	50,000	150,000	200,000	200,000	$A = \text{nombre de NE};$ $X = \$ (000);$ Si un NE (B) est moins que A, le montant à payer sera : $Y = (B.X)/A$
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	100,000	150,000	200,000	200,000	$A = \text{nombre de NEF};$ $X = \$ (000);$ Si NEF (B) est moins que A, le montant à payer sera : $Y = (B.X)/A$
	DLR#7: Accroissement des Ressources Financières générées.					$A = \% \text{ RFG}$ $X = \$ (000) ;$ Si RFG (B) est moins que A, le montant à payer sera: $Y = (B.X)/A$
Montant minimum par an par IES en dollar US		500,000	800,000	1,100,000	1,100,000	

2. Indicateurs de Décaissement et Protocole de Suivi

République du Mali: **Projet d'Appui à l'Enseignement Supérieur**

	Indicateurs de décaissement (DLIs)	DLI0 1 (à évaluer en mars 2015)	DLI1 (à évaluer en mai 2016)	DLI2 (à évaluer en mai 2017)	DLI3 (à évaluer en mai 2018)	DLI4 (à évaluer en mai 2019)
1	CA ou CU des IES fonctionnel est en place (comprend des membres non fonctionnaires ; le but étant d'atteindre un minimum de 30% de membres du privé et de la société civile).	1 ^{ère} session du CA ou du CU a eu lieu et a délibéré sur le Plan Stratégique, les Manuels de Procédures, les nouvelles filières et d'autres aspects de la gestion de l'IES	Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	Tenue de deux sessions du CA avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES
	Protocole de suivi DLI1	Les IES devront transmettre à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CA/CU ; (ii) convocation de la session du CA/CU ; (iii) Copie des Documents soumis au CA/CU ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	Les IES devront transmettre à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CA/CU ; (ii) convocation de la session du CA/CU ; (iii) Copie des Documents soumis au CA/CU ; (iv) Liste des présences avec émargement ;	Les IES devront transmettre à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CA/CU ; (ii) convocation de la session du CA/CU ; (iii) Copie des Documents soumis au CA/CU ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du	Les IES devront transmettre à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CA/CU ; (ii) convocation de la session du CA/CU ; (iii) Copie des Documents soumis au CA/CU ; (iv) Liste des présences avec émargement ;	Les IES devront transmettre à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CA/CU ; (ii) convocation de la session du CA/CU ; (iii) Copie des Documents soumis au CA/CU ; (iv) Liste des présences avec émargement ;

¹ Les indicateurs de l'année 0 seront évalués globalement, c'est à dire qu'ils seront tous atteints ou non. L'atteinte de l'ensemble des quatre indicateurs donnera droit à un montant d'US \$500,000 à chacune des IES au titre de la 1^{ère} année et sera débloqué en une tranche une fois le projet mis en vigueur. Aussi, l'atteinte de ces indicateurs donnera droit à l'appui du projet sur la base des DLI établis pour les quatre années suivantes selon les cibles qui seront fixées par IES.

		(vi) les règles de nomination et de fonctionnement du CA/CU ainsi que tout document officiel permettant de comprendre le cadre réglementaire qui régit le CA/CU. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 15 mars 2015.</u> Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, la condition sera jugée satisfaisante.	(v)délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session; (vi) toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1^{er}mai 2015. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2016.</u> Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, <u>le projet libérera le montant de \$US100.000 pour l'IES concernée avant fin juin 2016.</u>	CA/CU et compte rendu approuvé de la session; (vi) toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1^{er}mai 2016. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2017.</u> Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, <u>le projet libérera le montant de \$US100.000 pour l'IES concernée avant fin juin 2017.</u>	(v)délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session; (vi) toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1^{er}mai 2017. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2018.</u> Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, <u>le projet libérera le montant de \$US100.000 pour l'IES concernée avant fin juin 2018.</u>	(v)délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session; (vi) toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1^{er}mai 2018. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2019.</u> Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, le projet libérera <u>le montant de \$US100.000 pour l'IES concernée avant fin juin 2019.</u>
2	Nombre de programmes de formation (NP) renouvelés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le	a= nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités approuvés par le CA/CU sur proposition du CP; x=\$ (000) ;	a= nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités approuvés par le CA/CU sur propositions du CP;	a= nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités approuvés par le CA/CU sur propositions du CP; x=\$ (000) ;	a= nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités approuvés par le CA/CU sur propositions du CP; x=\$ (000) ;	A=nombre de programmes de formation renouvelés ou nouveaux habilités approuvés par le CA//CU sur propositions du CP; x=\$ (000) ;

	CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé)	Si nombre de formations ouvertes et fonctionnelles à la rentrée 2015-16 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	$x = \$ (000)$; Si nombre de formations ouvertes et fonctionnelles à la rentrée 2016-17 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	Si nombre de formations ouverte et fonctionnelles à la rentrée 2017-18 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	Si nombre de formations ouvertes et fonctionnelles à la rentrée 2018-19 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	Si nombre de formations ouvertes et fonctionnelles à la rentrée 2019-20 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$
	Protocole de suivi DLI2	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du ou des CP par domaine de formation ; (ii) convocation de la session du ou des CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés ; (iii) Copie des Documents soumis aux CP ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du ou des CP et compte rendu approuvé de la session ; (vi) PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel ; (ii) convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés ; (iii) Copie des Documents soumis au CP ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ; (vi) PV de délibération du	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel ; (ii) convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés ; (iii) Copie des Documents soumis au CP ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ; (vi) PV de délibération du	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel ; (ii) convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés ; (iii) Copie des Documents soumis au CP ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel ; (ii) convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés ; (iii) Copie des Documents soumis au CP ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du

		par le CA/CU ; (vii) les règles de nomination et de fonctionnement du ou des CP ainsi que tout document officiel permettant de comprendre le cadre réglementaire qui régit le ou les CP. La lettre de transmission des différents documents doit indiquer en annexe 1 la liste des formations concernées par rapport aux objectifs fixés (en nombre de formations), ainsi que les objectifs en termes de création pour l'année suivante. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 15 mars 2015.</u> La Banque se réserve le droit de contacter directement des membres du CP pour vérifier les informations transmises. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la	(v)délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ; (vi) PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ; (vii) les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session. La lettre de transmission des différents documents doit indiquer en annexe 1 la liste des formations concernées par rapport aux objectifs fixés (en nombre de formations) et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session. La lettre de transmission des différents documents doit indiquer en annexe 1 la liste des formations concernées par rapport aux objectifs fixés, ainsi que les	CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ; (vii) les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session. La lettre de transmission des différents documents doit indiquer en annexe 1 la liste des formations concernées par rapport aux objectifs fixés (en nombre de formations), ainsi que les objectifs en termes de création pour l'année suivante. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2017.</u> La Banque se réserve le droit de	CP et compte rendu approuvé de la session ; (vi) PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ; (vii) les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session. La lettre de transmission des différents documents doit indiquer en annexe 1 la liste des formations concernées par rapport aux objectifs fixés (en nombre de formations), ainsi que les objectifs en termes de création pour l'année	CP et compte rendu approuvé de la session ; (vi) PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ; (vii) les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session. La lettre de transmission des différents documents doit indiquer en annexe 1 la liste des formations concernées par rapport aux objectifs fixés (en nombre de formations), ainsi que les objectifs en termes de création pour l'année
--	--	---	--	--	--	--

		condition sera jugée satisfaisante.	objectifs pour l'année suivante. Les documents <u>suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2016.</u> La Banque se réserve le droit de contacter directement des membres du CP pour vérifier les informations transmises. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u>	contacter directement des membres du CP pour vérifier les informations transmises. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u>	suivante. Les documents <u>suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2018.</u> La Banque se réserve le droit de contacter directement des membres du CP pour vérifier les informations transmises. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u>	suivante. Les documents <u>suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2019.</u> La Banque se réserve le droit de contacter directement des membres du CP pour vérifier les informations transmises. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u>
3	Adoption et mise en œuvre des manuels de procédure et instruments de gestion des IES	Adoption et mise en œuvre des manuels de procédures et instruments de gestion des IES	Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures	Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de	Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures	Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures

			de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	remédiation proposées et validées par le CA/CU et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	de remédiation proposées et validées par le CA/CU et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	de remédiation proposées et validées par le CA/CU et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes
	Protocole de suivi DLI3	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) Document transmettant à l'IDA le projet de manuel de procédures pour avis technique ; (ii) document soumettant le projet de manuel de procédures à l'examen technique de la partie nationale devant proposer le document pour approbation ; (iii) commentaires/avis de la commission technique ; (iv) document soumettant le Manuel de Procédures à l'approbation du CA/CU et avis du conseil ; (v) Manuel de Procédures finalisé tenant compte des avis recueillis ; (vi) document d'approbation de l'organe national accompagné du	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) rapport de la 1 ^{ère} année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de la mise en place effective du système de gestion de la scolarité et de certaines ressources; (ii) copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) rapport de la 2 ^{ème} année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de l'exploitation effective du système de gestion de la scolarité et des ressources; (ii) copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul); (iii) rapport d'audit financier, comptable et	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) rapport de la 3 ^{ème} année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de l'exploitation effective du système de gestion de la scolarité et des ressources; (ii) copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul); (iii) rapport	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) rapport de la 3 ^{ème} année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de l'exploitation effective du système de gestion de la scolarité et des ressources; (ii) copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul); (iii) rapport

		document final. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 15 mars 2015.</u> Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante.	calcul) ; (iii) rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u>	administratif de l'IES pour l'année passée. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u>	d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u>	d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u>
4	Approbation des Plans Stratégiques de Développement des IES et des budgets annuels opérationnels avec indicateurs quantifiés.	PS pour les 5 années finalisé (incluant des objectifs progressifs sur les 5 années avec des mécanismes de suivi et des responsables identifiés, un budget et des indicateurs clairs desquels seront extraits les DLIs sur la durée du projet) : objectifs, activités et indicateurs de la 1 ^{ère} année définis. Tous les documents devront	PS révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	PS révisé avec les objectifs DL3 définis et approuvés par le CA/CU.	PS révisé avec les objectifs DL4 définis et approuvés par le CA/CU.	PS révisé avec les objectifs DL5 définis et approuvés par le CA/CU.

		avoir été approuvés par le CA/CU.				
	Protocole de suivi DLI4	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) lettre de transmission et projet de Plan Stratégique soumis à l'IDA pour avis technique ; (ii) document révisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation ; (iii) suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ; (iv) le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES et les projections pour les 5 années du projet. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 15 mars 2015.</u> Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation ; (ii) suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ; (iii) le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de	Les IES transmettront à l'UGP les documents actualisés et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation ; (ii) suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ; (iii) le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le montant d'US\$150.000 pour le	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation ; (ii) suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ; (iii) le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation ; (ii) suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ; (iii) le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition

		condition sera jugée satisfaisante.	tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u>	<u>compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u>	sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u>	sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u>
5	Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre)	Base de départ (nombre d'inscrits en 2014-15 (toutes formations et pour les programmes visés)	a= nombre de NE cible; x=\$ (000) ; Si NE (b) (inscrits effectifs) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	a= nombre de NE cible; x=\$ (000) ; Si NE (b) (inscrits effectifs) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	a= nombre de NE cible; x=\$ (000) ; Si NE (b) (inscrits effectifs) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	a= nombre de NE cible; x=\$ (000) ; Si NE (b) (inscrits effectifs) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$
	Protocole de suivi DLI5	Comme partie intégrante de l'annexe 1 du plan stratégique, chaque IES devra inclure dans ses objectifs et indicateurs une ligne concernant le nombre d'étudiants enregistrés au titre de l'année académique 2014-2015 par niveau, par formation suivie, par sexe, en précisant les redoublants et les	Chaque IES transmettra à l'UGP les documents suivants : (i) les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année	Chaque IES transmettra à l'UGP les documents suivants : (i) les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ; (ii) le rapport sur la	Chaque IES transmettra à l'UGP les documents suivants : (i) les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ; (ii) le	Chaque IES transmettra à l'UGP les documents suivants : (i) les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ; (ii) le

		nouveaux, ainsi que les effectifs visés par année qui seront contractuels pour cet indicateur. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et concordants avec celles du niveau central (MESRS) et du CENOU. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe.	académique) ; (ii) le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ; (iii) les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et	progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ; (iii) les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u>	rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ; (iii) les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant</u>	rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ; (iii) les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant</u>
--	--	---	--	--	--	--

			libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u>		<u>d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u>	<u>d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u>
6	Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formation nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	Base de départ	a= nombre de NEF cible; x=\$ (000) ; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	a= nombre de NEF cible; x=\$ (000) ; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	a= nombre de NEF cible; x=\$ (000) ; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	a= nombre de NEF;cible x=\$ (000) ; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$
	Protocole de suivi DLI6	Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs une ligne concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique 2014-2015 par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement et de	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateursdes informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateursdes informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. Ces	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateursdes informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateursdes informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés

		formation sur la durée du plan stratégique. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et concordants avec celles du niveau central (MESRS) et de la DRH. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe.	ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et concordants avec celles du niveau central (MESRS) et de la DRH. Le projet se	informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et concordants avec celles du niveau central (MESRS) et de la DRH. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de	ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et concordants avec celles du niveau central (MESRS) et de la DRH. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de	ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et concordants avec celles du niveau central (MESRS) et de la DRH. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de
--	--	---	--	---	--	--

			réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u>	Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u>	données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u>	données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u>
7	Accroissement des ressources financières générées (RFG)	Base de départ	a= % de ressources générées x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	a= % de ressources générées x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	a= % de ressources propres x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	a= % de ressources propres x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$
	Protocole de suivi DLI 7	Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans ses indicateurs une ligne concernant ses ressources financières en 2014, par type (propres, subvention	Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses	Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses	Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses	Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses

		directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections par année pour la durée du plan stratégique. Pour être rationnelles, les projections devraient être accompagnées d'une note décrivant les hypothèses de base des projections.	ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u>	ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u>	ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u>	ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u>
		Maximum Amount per HEI=US\$500,000	Maximum Total Amount per HEI = US\$1,000,000	Maximum Total Amount per HEI = US\$1,000,000	Maximum Total Amount per HEI = US\$1,000,000	Maximum Total Amount per HEI = US\$1,000,000

1. Décaissement lié aux indicateurs et aux Résultats pour les quatre IES sélectionnés

Ecole Nationale des Ingénieurs-ENI

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Base de Référence /DLIo (Mars 2015)	Objectif An 1 (Mai 2016)	Objectif An 2 (Mai 2017)	Objectif An 3 (Mai 2018)	Objectif An 4 (Mai 2019)	Fin Objectifs Projet (Juin 2020)
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	1	2	2	2	2	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	4	8	12	16	20	25
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	300	600	1,000	1,500	2,100	2,100
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes	8	23	38	55	70	85

	conçus suivant les Directives Convenues						
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	259.150	15%	52%	70.0%	75%	80.0%

Institut Polytechnique Rural de Katibougou-IPRK

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Base de Référence /DLIo (Mars 2015)	But An 1 (Mai 2016)	But An 1 (Mai 2017)	But An 3 (Mai 2018)	Target Year 4(May 2019)	End of Project Target
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel(ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	1	2	2	2	2	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	Oui	Oui	Oui	Yes	Yes
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Yes	Yes
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	20	30	35	39	42	45
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	750	2,300	2,400	2,500	2,750	3,000
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés	0	10	30	55	65	70

	(NEF) aux programmes conçus suivant les Directives						
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	586.7	60%	65%	75%	80%	85%

Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako-USTTB)

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Base de Référence/DLIo (Mars 2015)	But An 1 (Mai 2016)	But An 2 (Mai 2017)	But An 3 (Mai 2018)	But An 4 (Mai 2019)	Fin de But de Projet
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	1	2	2	2	2	
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	11	21	24	26	28	30
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	9,553	9,953	10,400	10,900	11,500	12,200
	DLR#6: Nombre d'enseignants	80	160	240	320	400	500

	formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives						
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	371.000	20%	30%	40%	50%	60%

Université de Ségo (Université de Ségo-UOS)

Décaissement liés aux indicateurs (DLI)	Décaissement liés aux Résultats	Base de Référence/DLI 0 (Mars 2015)	But An 1 (Mai 2016)	But An 2 (Mai 2017)	But An 3 (Mai 2018)	But An 4 (Mai 2019)	But de fin de Projet
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	1	2	2	2	2	
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	10	13	20	25	30	35
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	175	400	1,000	1,200	1,400	1,600
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes	31	51	76	101	131	131

	conçus suivant les Directives						
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	33.000	161%	180%	200%	220%	250%

Décaissement Lié aux Indicateurs et montant maximum par IES (par an)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Montant Maximum alloué au DLR (US\$)				Method of definition of the amount to be paid (based on Annex 4: protocol for monitoring achievement of the DLR)
		IPR	ENI	USTTB	UOS	
DLI1 Gouvernance Institutionnelle Améliorée IPR=US\$150,000 ENI=US\$200,000 USTTB=US\$300,000 UOS=US\$300,000	DLR#1: Conseil d'Administration (ou Conseil d'Université) des IES en place qui comprend des membres autres que les fonctionnaires (le but est d'avoir au moins 30% des membres non fonctionnaires)	50,000	50,000	100,000	100,000	Oui/Non
	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	50,000	100,000	100,000	100,000	Oui/Non
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	50,000	50,000	100,000	100,000	Oui/Non
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés IPR=US\$350,000 ENI=US\$600,000 USTTB=US\$800,000	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	100,000	150,000	200,000	200,000	A= But fixé pour le nombre de programmes rénovés ou nouveaux programmes autorisés et précédemment approuvés par le Conseil et sur recommandation du CP ; X= \$ (000) ; B= nombre de programmes complétés si B<A, alors le montant dû sera Y = (B.X)/A

000 UOS=US\$800,000	DLR#4: Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues	100,000	150,000	200,000	200,000	A= nombre de NE; X = \$ (000); Si un NE (B) est moins que A, the montant à payer sera : $Y = (BX)/A$
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	50,000	150,000	200,000	200,000	A = nombre de NEF; X = \$ (000); Si NEF (B) est moins que A, le montant à payer sera : $Y = (BX)/A$
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	100,000	150,000	200,000	200,000	A= % RFG X=\$ (000) ; IfRFG (B) est moins que A, le montant à payer sera: $Y = (B.X)/A$
	DLR#7: Accroissement des Ressources Financières générées.					
Montant minimum par an par IES en dollar US		500,000	800,000	1,100,000	1,100,000	

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

RÉPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple-Un But-Une Foi

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Mission d'évaluation du projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur du Mali
Bamako, du 7 au 19 mai 2018

Méthodologie d'évaluation et calendrier de réalisation

Introduction

Le projet d'appui à l'enseignement supérieur (PADES) du Mali vise à améliorer la gouvernance des institutions d'enseignement supérieur ciblées et le développement de nouveaux programmes répondant à la demande du marché du travail, augmentant ainsi pour les diplômés la probabilité d'obtention d'un bon emploi. Par ce projet également, les administrateurs et le personnel académique bénéficieront d'un meilleur environnement de travail et auront l'occasion de renforcer leurs capacités et expériences, les rendant ainsi plus compétitifs sur le marché du travail sous-régional. Quatre institutions d'enseignement supérieur, ayant affiché une volonté d'entreprendre des réformes importantes dans leur fonctionnement sont les bénéficiaires du projet : l'Institut Polytechnique Rural de Katibougou, IPRK, l'Université de Ségou-US, l'Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako-USTTB et l'École Nationale d'Ingénieurs-ENI. Les changements visés par le projet concernent l'amélioration de la gouvernance et des structures de gestion de ces IES, la définition de plans stratégiques de développement institutionnel, la mise en place de programmes d'enseignement pertinents et répondant aux besoins du marché du travail, le recrutement et la formation d'étudiants compétents pour le marché du travail, le renforcement de capacités et l'habilitation de nouveaux enseignants, et enfin l'accroissement de leurs ressources propres.

Pour assurer l'évaluation annuelle de la performance des IES ciblées, et conformément aux TDR de cette mission d'évaluation, seront renseignés des indicateurs se rapportant aux dimensions de gouvernance, de pertinence et de qualité pour chaque IES sélectionnée. Le présent document fait une proposition méthodologique en indiquant le type d'information à recueillir, la démarche de collecte des renseignements voulus, les outils de collecte d'information et les acteurs sources de ces informations. Il précise aussi les rôles et responsabilités que les acteurs impliqués dans le projet ont à jouer dans le processus d'évaluation. Enfin, il esquisse comment s'enchaînent les différentes étapes du processus d'évaluation.

En outre, bien que la présente mission soit une évaluation de l'atteinte de cibles convenues pour une année, elle devra s'inscrire dans une perspective de renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la réforme de l'enseignement supérieur au Mali. A ce titre, chaque interaction avec les différents acteurs devra être aussi un moment d'échange et d'apprentissage, une opportunité pour la partie nationale d'élargir son réseau d'experts et de ressources, enfin un

espace de dialogue franc et direct avec pour seul objectif de faire avancer les réformes du système d'enseignement supérieur malien pour le rendre compétitif aux plans sous régional et international.

1. rappel du Cadre contractuel du PADES

Les IES ciblées ont passé chacune un contrat de performance avec le MESRS comportant des résultats fixés à la fin de chaque année du projet. Pour chacun des résultats fixés pour les IES, sept d'indicateurs liés aux résultats (DLR) sont définis selon deux blocs de Décaissements liés aux Indicateurs (DLI) :

- Le premier bloc, constitué des DLR de 1 à 3, est relatif à la « **Gouvernance institutionnelle améliorée** ».
- Le second bloc de 4 à 7 est relatif à « **l'Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés** ».

Les indicateurs ont pour rôle d'assurer la justification de l'enveloppe financière reçue par les IES et le montant qui sera attribué à chacune d'entre elles pour l'année à venir, en fonction des résultats atteints. Par DLR, les indicateurs et les modes de décaissement se présentent ainsi qu'il suit :

Indicateurs	Mode de détermination du décaissement des montants à attribuer
DLR#1 : Conseil d'Administration (ou Conseil d'Université) des IES en place et comprend des membres autres que les fonctionnaires (le but est d'avoir au moins 30% des membres non fonctionnaires)	Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, le projet libérera le montant de \$US100.000 pour l'IES concernée avant fin juin 2017.
DLR#2 : Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, la condition sera jugée satisfaisante et libérera le montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.
DLR#3 : Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	
DLR#4 : Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues	<i>Mode de calcul : a= nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités approuvés par le CA/CU sur propositions du CP; x=\$ (000) ;Si nombre de formations ouvertes et fonctionnelles à la rentrée 2016-17 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a</i>
DLR#5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	a= nombre de NE cible; x=\$ (000) ;

	Si NE (b) (inscrits effectifs) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$
DLR#6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	a= nombre de NEF cible; x=\$ (000) ; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$
DLR#7 :Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000), par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que les projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique.	a= % de ressources générées x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$

2. Démarche générale d'évaluation

Le projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur du Mali est axé principalement sur les résultats. De ce fait, l'évaluation à mener portera en priorité sur les résultats intermédiaires obtenus au cours de la période considérée du projet, soit une année. Mais bien qu'il s'agisse principalement d'une évaluation de résultats, une attention au processus permettra de mieux comprendre les contraintes, identifier les forces et les faiblesses en vue d'améliorer les résultats pour les années suivantes. En outre, il importe d'avoir des éléments comparatifs qui permettent aux diverses IES de bénéficier des bonnes pratiques et des expériences des autres, d'en dégager des leçons susceptibles de modifier ou d'enrichir les activités en cours pour les rendre plus appropriées aux résultats attendus. Également, il est important d'avoir le point de vue des diverses catégories d'acteurs et de bénéficiaires du projet pour une clarification des problèmes et une identification des leviers sur lesquels agir pour des changements pérennes au sein des IES ciblées.

Quatre étapes principales seront adoptées pour la conduite de cette évaluation :

- Discussion avec le comité de pilotage du projet pour valider et adopter le document de méthodologie de l'évaluation en tenant compte des questions et recommandations et des attentes des autorités de tutelle.
- Une réunion de travail au démarrage avec les bénéficiaires du projet, notamment les recteurs et chefs de départements pour :
 - * Rappeler les modalités et critères de l'évaluation qui sont imposés par le cadre contractuel du PADES et le contrat signé entre chaque IES et le MESRS
 - * Organiser les travaux et rendre disponibles les sources requises, les documents et personnes ressources et responsables à consulter.
 - * Respecter les délais impartis à la mission
- Des échanges au niveau de chaque IES avec les équipes impliquées dans le projet. Soulignons ici la nécessité d'utiliser une démarche participative et de rechercher puis obtenir la collaboration des acteurs et bénéficiaires. S'il est important d'obtenir des données fiables, l'évaluation doit être faite dans un esprit de collaboration afin de permettre de comprendre pourquoi et comment les résultats ont été obtenus.
- Une interaction avec les autres parties prenantes : autorités de tutelle, les membres du CA/CU, le secteur privé, le Conseil de perfectionnement (CP), les enseignants et les étudiants. Les membres du CA/CU apporteront des clarifications sur le processus

de délibération au du Conseil et le suivi des décisions. Avec le secteur privé, il sera question de la pertinence de la formation et de la qualité des formés que les IES mettent sur le marché du travail. Le CP fournira des clarifications sur la préparation et l'organisation des sessions de perfectionnement des enseignants et le processus d'habilitation des nouvelles filières. Dans des entrevues avec des enseignants, il sera question d'échanger avec eux sur leur habilitation, leur perfectionnement et la qualité des programmes. De même, les étudiants seront interrogés sur les modalités et la qualité de la formation reçue.

Il reste entendu qu'une attention sera portée aux éventuels non prévus, non désirables du projet.

3. Objets d'évaluation

L'évaluation du projet consistera donc à recueillir et à traiter des informations autour des indicateurs pour s'assurer que les IES ciblées ont fait bel et bien ce qu'il était convenu qu'elles fassent au bout de la période considérée. La nature des résultats conditionnera la méthode de collecte des données donc de l'évaluation. Certes, c'est la performance observée pour chaque IES qui compte mais on ne peut ignorer certaines informations utiles au développement de l'institution qui peuvent être perdues dans une évaluation où seul compte le produit.

Les objets d'évaluation ou les éléments à prendre en compte dans le processus d'évaluation sont les suivants :

- a. **En ce qui concerne notamment la gouvernance - CA ou CU et conseil(s) pédagogique(s) et le respect des dispositions et obligations réglementaires, statutaires et contractuelles :** il s'agit de s'assurer que les CA sont mis en place et fonctionnels. Il convient de voir non seulement les aspects quantitatifs (nombre de sessions de CA tenues), mais aussi et surtout de s'assurer que les dispositions réglementaires sont respectées (modalités de convocations des sessions, tenue des sessions, reporting, suivi de la mise en œuvre des décisions, etc.). Ces informations permettront de faire des recommandations pour améliorer le processus et renforcer la gouvernance des IES. Au-delà donc de la vérification de la tenue des différentes sessions à travers les documents fournis par l'UGP, il est important d'interroger des membres du CA afin de comprendre le processus et voir quelles améliorations ils proposent.

La vérification de l'exécution correcte de cet indicateur est cruciale pour les autres indicateurs. A titre d'exemple, le CA qui est fonctionnel devra approuver les nouvelles formations qui devront être soumises à l'habilitation, tout comme la rénovation des filières a des implications financières qui devraient être examinées et approuvées par le CA. Aussi, si de nouvelles ressources sont obtenues, il est important que le CA approuve leur utilisation, etc.

En plus de l'examen quantitatif, les évaluateurs sont appelés à se prononcer sur le processus et la méthode. Ainsi pour chacun des indicateurs, il sera procédé (à titre indicatif) comme suit :

- **DLR 1 :** Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES ;

Les évaluateurs vont examiner les documents fournis et s'assurer que les actions suivantes ont été effectivement menées :

- i. Officialisation de la nomination des membres du CA/CU ;
- ii. Convocation de la session du CA/CU ;
- iii. Copie des Documents soumis au CA/CU ;

- iv. Liste des présences avec émargement ;
- v. Délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de chaque session ;
- vi. Toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1^{er} mai 2017.

Cet examen sera complété par des entrevues avec des membres du CA qui apporteront les clarifications nécessaires au fonctionnement de cette instance.

- **DLR 2** : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes.

Les évaluateurs examineront l'ensemble des outils de gestion et s'assureront de la publication des statistiques de scolarité, à travers les documents suivants :

- i. rapport de la 2^e année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de l'exploitation effective du système de gestion de la scolarité et des ressources;
- ii. copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul);
- iii. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.

Les évaluateurs discuteront avec les gestionnaires des succès et difficultés vécues dans la mise en œuvre du système de gestion ainsi que des recommandations issues des sessions du CA/CU. Il sera important de recueillir leur avis sur des propositions visant à améliorer le système de gestion de l'IES.

- **DLR 3** : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.

Le plan stratégique est une des principales boussoles qui guident les actions au sein de l'IES. Il a besoin d'être largement diffusé et connu de l'ensemble des acteurs. Il a besoin d'être mis à jour et adapté au contexte de développement de l'IES. Ainsi, les évaluateurs commenceront par vérifier les documents suivants :

- i. document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation ;
- ii. suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ;
- iii. le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet.

Les évaluateurs interrogeront par la suite les gestionnaires, les enseignants et les étudiants sur leur connaissance du Plan stratégique de leur institution ainsi que sur la nature et l'ampleur des difficultés rencontrées dans l'exécution du ce PS. Ils devront recueillir toutes suggestions pouvant aider à une bonne adaptation et mise en œuvre du plan stratégique.

b. En ce qui concerne les questions liées à l'amélioration de la pertinence des programmes :

La pertinence des programmes concerne d'une part leur réponse adaptée aux besoins des enseignants et des étudiants et, d'autre part, l'adéquation avec les besoins du marché auquel se destinent les étudiants formés. Dans ce sens, les programmes doivent s'adapter aux besoins changeants de la société et à l'évolution scientifique et technologique. Les évaluateurs doivent donc recueillir des informations sur les programmes qui sont proposés aux étudiants mais aussi

à ceux qui sont offerts aux enseignants dans le cadre de leur perfectionnement professionnel. Les documents portant sur ces différents programmes et les rapports qui décrivent les conditions de leur élaboration seront analysés. Les enseignants, les étudiants et le secteur privé seront interviewés pour décrire leur point de vue sur ces programmes. Un accent devra être mis sur la participation du secteur privé dans la préparation de ces programmes.

Pour chacun des indicateurs, il sera procédé comme suit :

- **DLR 4** : Nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du conseil de perfectionnement (CP) (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).

En plus de vérifier le nombre de programmes de formation rénovés et habilités, les évaluateurs examineront les documents pour s'assurer de l'effectivité des actions suivantes :

- i. Officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel ;
- ii. Convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés ; (iii) Copie des Documents soumis au CP ;
- iii. Liste des présences avec émargement ;
- iv. Délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ;
- v. PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ;
- vi. Règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session.

L'équipe d'évaluation doit procéder également à des échanges avec les membres du CP pour comprendre les processus qui sous-tendent leurs activités de rénovation des programmes, le processus d'habilitation de nouveaux programmes, l'organisation des sessions de perfectionnement des enseignants. Il est aussi important d'avoir leur point de vue sur l'impact de leurs activités sur le développement professionnel des enseignants.

- **DLR 5** : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).

L'ouverture de nouvelles filières et la mise en place de nouveaux programmes sont inextricablement liées au recrutement d'étudiants. Ce recrutement indiqué dans les PS des IES mérite un suivi pour s'assurer que les modes de gestion des effectifs en place est conforme aux capacités de l'Institution et aux besoins du milieu. Les évaluateurs auront à vérifier les documents suivants :

- i. Les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ;
- ii. Le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ;
- iii. Les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir.

Il est essentiel de recueillir par entrevue les avis des membres du Conseil et du secteur privé sur le nombre des inscriptions et de la parité fille/garçon dans les diverses filières créées ou

existantes. Le secteur privé devrait se prononcer sur la qualité de la formation reçue à travers les qualifications des diplômés des IES. Une consultation de la base de données devra également être faite en collaboration avec le projet NICHE. En outre, les évaluateurs devront vérifier l'effectivité de certains appuis du PADES à quelques IES et comment ces appuis sont intégrés dans la mise en œuvre du Plan stratégique, en vue du développement des institutions et de la qualité de la formation dispensée.

- **DLR 6** : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formation nouvelle ou existante développées avec le secteur privé.

Les évaluateurs devront analyser le rapport de mise en œuvre du Plan Stratégique, notamment dans la rubrique formation des enseignants. Ils s'intéresseront principalement aux aspects suivants :

- i. Les informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée,
- ii. Les différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités ;
- iii. Le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite,
- iv. Les formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre),
- v. Les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique.

Les évaluateurs auront à comparer les chiffres fournis dans le plan stratégique ou extraits de la base de données informatique de l'IES avec ceux du niveau central (MESRS) et de la DRH. Ils devront en plus interroger les enseignants sur la qualité des formations reçues et recueillir leur point de vue sur l'organisation de ces formations ainsi que les améliorations qu'il est possible d'apporter.

c. En ce qui concerne les questions liées aux ressources financières :

- **DLR7** : Accroissement des ressources financières générées par les IES (RFG)

Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique. L'accent doit être mis sur les ressources financières provenant de contrats divers obtenus par les IES (prestation de services, activités à d'autres clientèles autres que ses étudiants, vente de sa production), des subventions de recherche obtenues par l'IES ou des faits de partenariats mis en place avec d'autres institutions nationales ou internationales, ainsi que les ressources financières mobilisées à travers l'accroissement de la scolarité des étudiants. En effet, il pourrait y avoir une corrélation entre le nombre de nouveaux inscrits qui acceptent de payer plus s'ils estiment que les programmes sont plus pertinents et mieux délivrés.

Les évaluateurs analyseront les documents financiers pour évaluer les ressources financières générées mais aussi interroger les responsables financiers pour bien comprendre le type de ressources et le mécanisme qui sous-tend leur génération. Cet aspect mérite d'être bien documenté par les évaluateurs, car les bonnes pratiques de mobilisation de ressources méritent d'être partagées par les IES en vue d'un développement institutionnel durable.

Pour ces 7 indicateurs, il sera procédé à :

- La vérification sur pièce de l'existence ou non des documents requis (**oui/non**) pour chacun des indicateurs de résultats. **La non présentation des documents équivaut à leur non existence.**
- La vérification du respect des processus d'élaboration, de signature et des modes et délais de transmission quand ils sont d'application.
- La vérification de la conformité des données et informations et de leur cohérence avec celle de l'UGP et du MESRS lorsque c'est pertinent (formation des enseignants, données financières...)
- La vérification de la fonctionnalité des bases de données et de leur dispositif de gestion et réactualisation.
- Une appréciation des modes d'utilisation et d'exploitation des données (prévisions, programmation...).
- L'évaluation de la qualité des documents et ou des supports tant sur la forme que sur le fond.
- La vérification de l'effectivité des appuis du PADES à certains IES sur des indicateurs donnés et des améliorations qui en ont résulté, car pour certains indicateurs, le PADES a renforcé les capacités de quelques IES (en matériel et en formation) pour leur permettre de mieux déployer leur plan stratégique.
- L'explicitation des données et des processus à travers des entrevues avec les principaux acteurs des IES.

4. Outils d'évaluation

En termes d'outils d'évaluation, il sera utilisé principalement l'analyse documentaire et la vérification des sources et qualité des données découlant du contrat signé entre chaque IES et le MESRS. Les principaux documents du projet (documents du conseil d'administration ou d'université, plans stratégiques, PV de réunion, plans stratégiques, budgets, listes des étudiants et des professeurs formés ou habilités, etc.) seront évalués, d'abord sur leur disponibilité ou non, puis en se basant sur les indicateurs à documenter et en se servant d'une grille de lecture commune aux IES.

Dans certains cas, notamment pour le fonctionnement des conseils, la rénovation et l'habilitation de nouveaux programmes, le perfectionnement des enseignants et la formation des étudiants, des canevas d'entrevue de groupe seront utilisées lors des visites des sites des IES. Ces entrevues toucheront :

- Le Président et des membres du CA/CU sur le fonctionnement du Conseil, l'organisation des sessions, les délibérations et le suivi des décisions du conseil
- Les membres, en particulier du secteur privé qui seront interviewés sur le niveau d'implication du secteur privé dans les décisions du conseil d'administration ou de l'université, la prise en compte de la demande du marché du travail dans la définition des contenus des programmes ou la réponse des programmes à la demande de main d'œuvre qualifiée.
- Le conseil de perfectionnement qui fournira des informations sur la définition et l'organisation des sessions de perfectionnement, le processus de rénovation des programmes et d'habilitation de nouvelles filières.
- Les enseignants seront interviewés sur les modalités d'élaboration des formations et leurs acquis suite aux sessions de perfectionnement suivies : compétences, connaissances, attitudes et nouveaux comportements générés par les formations.

- Quant aux étudiants, leur entrevue portera sur la qualité et la pertinence de la formation fournie par les IES.

5. Collecte des données

Les IES concernées mettront à la disposition de l'équipe d'évaluation l'ensemble de la documentation requise pour apprécier la satisfaction des résultats à atteindre et le niveau de performance définis par le programme. Il est souhaitable que :

- L'ensemble des documents requis soient disponibles au plus tard à l'arrivée de la mission et pour cela qu'un rappel soit fait par le MESRS et/ou l'UGP à l'adresse des IES avant l'arrivée de la mission.
- La vérification sera la première étape du processus d'évaluation. Compte tenu de la nécessité d'avoir un document approuvé avant le départ de la mission, un délai de 24 h maximum sera accordé aux IES pour transmettre les documents ou données manquantes. Au-delà ceux-ci seront considérés comme non réalisés.
- Les groupes de personnes à interviewer et rattachées à chaque IES (membres de CA, membres du CP, enseignants et étudiants) soient identifiées dans le début du processus d'évaluation

6. Traitement des données

Les données seront traitées à trois niveaux :

La vérification factuelle des informations sur l'atteinte des objectifs fournies sur document

Pour chaque IES, il s'agit de vérifier, pour l'objectif de l'an 3 en mai 2018, si les informations fournies sur ses résultats sont en accord avec les engagements pris pour chacun des indicateurs. L'évaluation sera conduite donc par rapport aux exigences contractuelles et réglementaires et aux bonnes pratiques en vue de déterminer les points forts, les points faibles et les aspects à améliorer et à maintenir. Dans ce sens, il sera question des lacunes et des améliorations à apporter mais également de processus de remédiation permettant à terme d'obtenir un programme performant.

Les tableaux ci-après donnent, par IES, les engagements pris par IES pour l'an 3 du programme.

Ecole Nationale des Ingénieurs-ENI

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Objectif An 3 (Mai 2018)
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel(ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui
DLI2 Amélioration	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	16

de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	1 500
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives Convenues	55
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	70%

Institut Polytechnique Rural de Katibougou-IPRK

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	But An 3 (Mai 2018)
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	39
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	2,500
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	55
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	75%

Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako-USTTB)

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	But An3 (Mai 2018)
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	26
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	11,500
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	400
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	50%

Université de Ségou (Université de Ségou-UOS)

Décaissement liés aux indicateurs (DLI)	Décaissement liés aux Résultats	But An 3 (Mai 2018)
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	25
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	1,200
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	101
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	200%

Les données recueillies à la suite de l'analyse des documents soumis par les IES feront l'objet de clarification auprès des responsables et autres acteurs.

Échanges et discussions avec les responsables et le personnel des IES

Ces discussions auront lieu dans les IES lors des visites qui y seront effectuées. Les membres de l'équipe d'évaluation s'intéresseront au processus ayant permis de produire les résultats obtenus ainsi que les difficultés rencontrées et les défis à relever. Des discussions seront donc organisées entre les membres de l'équipe d'évaluation et le personnel de l'IES. En outre, une prise de données complémentaires et de clarification sera effectuée en passant des entrevues individuelles et de groupe avec :

- i. Les présidents et membres des CA/CU,
- ii. Le secteur privé, iii) le conseil de perfectionnement,
- iii. Les personnels enseignants, et
- iv. Les étudiants.

Un rapport par IES sera produit afin d'alimenter les échanges lors des séances de débriefing.

Debriefing avec les responsables des IES, la DGESRS et l'Unité de gestion du projet.

L'objectif de ce débriefing est de faire une sorte de pré-validation du traitement des données collectées au sein des institutions par les responsables des IES puis essentiellement de recueillir les points de vue du niveau national afin de consolider les constats et dégager des pistes d'amélioration. Ce débriefing sera l'occasion de revenir sur les points suivants :

- Le déroulement du projet, notamment la constitution et le fonctionnement des conseils d'administration, la définition du plan stratégique ainsi que les outils de gestion, le processus d'élaboration et d'approbation des programmes de formation ;

- Les progrès réalisés et les résultats obtenus dans le recrutement de nouveaux étudiants, la formation des enseignants, l'habilitation de nouveaux programmes ... ;
- Les contraintes rencontrées et la qualité des résultats constatés, en les comparant avec des objectifs préétablis et selon des critères prédéterminés (donner des recommandations sur les décaissements à faire)
- Les recommandations aux autorités de l'enseignement supérieur et aux partenaires du projet à soumettre au comité de pilotage du projet.

7. Calendrier de travail

Ce calendrier donne à titre indicatif et globalement comment seront organisées les journées consacrées à l'évaluation du projet.

Date	Horaire	Objet	Activités
Lundi 7 mai	9-10h	Rencontre avec le MESRS/DGESRS/ 4 recteurs, TTL PADES	Rencontre avec les autorités du MESRS : Cité Administrative - Exposé sur les objectifs et la méthodologie de travail et - Accord sur les détails du calendrier, y compris la constitution de 2 groupes d'évaluateurs.
	10H-12H	----- ----- Rencontre PADES/DGESRS & Consultants	----- Précision sur la logistique, la répartition des tâches, les résultats attendus et l'échéancier.
	15H-18H	Voyage pour Ségou pour le Groupe 1	
Mardi et Mercredi (8 et 9 mai)		Groupe 1 Ségou	Université de Ségou - Travail avec l'US sur les DLIs, - Échanges avec le Conseil pédagogique, les enseignants et étudiants; - Visite de privés locaux (Office du Niger, entrevue avec le secteur privé. - Retour dans l'après-midi du 9 mai à Bamako
		Groupe 2: USTTB	USTTB - Travail avec l'USTTB sur les DLIs, - Visite de privés locaux et entrevue (à définir); - Échanges avec les membres du conseil pédagogique, - Entrevue avec les profs et les étudiants.
Jeudi 10 et Vendredi 11 mai matinée		Groupe 1- IPR/IFRA	IPR - Travail avec l'IPR sur les DLIs, - Visite de privés locaux et entrevue (à définir); - Échanges avec les membres du conseil pédagogique, les enseignants et les étudiants.
		Groupe 2 ENI/ABT	ENI - Travail avec l'ENI sur les DLIs, - Visite de privés locaux et entrevue (à définir); - Échanges avec les membres du conseil pédagogique,

			- Entrevue avec les profs et les étudiants.
--	--	--	---

Lundi 14 mai	9h-12h	Rencontre PADES/DGESRS/Consultants	- Point de la mission avec les 2 équipes - Analyse des tendances et - Identification des compléments d'informations à rechercher.
	14h-16h	Rencontre PADES/DG/Consultants/Recteurs	- Échange sur les constats et les compléments d'informations pour les finaliser jeudi.
Mardi 15 mai	9h-12h	Rencontre avec le pool PGI Cocktail	- Vérification des bases de données des IES pour les chiffres et pour proposer des améliorations.
	14h-17h	Rencontre avec les Présidents des CA présents à Bamako	- Entrevue individuelle sur les éléments de gouvernance de leur IES
Mercredi 16/05		Rédaction du draft du Rapport	Rédaction du draft de rapport d'évaluation
Jeudi 17/05	14h-17h	Présentation du draft au MESRS	
Vendredi 18/05		Ajustements finaux	Rapport définitif

8. Récapitulatif du plan d'évaluation

Indicateurs	Sources de verification	Outils d'évaluation
#1: Conseil d'Administration ou Conseil d'Université des IES en place qui comprend 30% des membres non fonctionnaires)	* Document officiel de nomination des membres du conseil par structure ou domaine de formation * Règles de nomination et de fonctionnement du CA	* Analyse de documents * Entrevue individuelle avec les présidents des CA/CU
#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	* Notes écrites convoquant les membres du Conseil en session par structure ou domaine de formation * Documents examinés lors des sessions du conseil * Procès verbaux des réunions * Liste des présences avec émargement	* Analyse documentaire * Entrevue avec deux ou trois membres du CA ou CU non fonctionnaires
#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	* Liste des outils de gestion * Budget des structures et des domaines de formation indiquant la progression * Rapports d'audit organisationnel et financier	* Analyse documentaire * Entrevue avec les gestionnaires
#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	* Plan stratégique de l'IES * PV de la réunion d'adoption du plan stratégique * Progression des ressources financières de l'IES depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds),	* Analyse documentaire * Entrevue avec les enseignants et le CP sur leur connaissance du Plan stratégique et sa mise en œuvre

	* Projections ajustées des ressources financières par année pour la durée du plan stratégique	
#4: Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues	* Document instituant le conseil de perfectionnement (part du secteur privé) * Programmes de formation nouveaux autorisés * Programmes de formation rénovés et approuvés * Programmes effectivement exécutés au cours de l'année	* Analyse documentaire * Entrevue de groupe de quelques membres du conseil de perfectionnement * Entretien avec des enseignants sur la qualité et la pertinence des programmes
#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	* Publication des statistiques de scolarité de l'IES discriminant par statut et par sexe * Tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES * Liste des effectifs d'étudiants par domaine de formation * Rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations	* Analyse documentaire * Entrevue * <i>Consultation de la base de données en collaboration avec le POOL PGI Cocktail</i>
#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	* Liste des différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. * Liste des enseignants formés/catégories (vacataires ou titulaires)/sexe * Liste des nouveaux enseignants habilités	* Analyse documentaire

	* Rapports des sessions de formation * Tableaux des effectifs enseignants indiquant les progressions par rapport à l'année passée	* Discussion de groupe avec des enseignants et le CP
#7 Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG)	* Tableaux sur la progression des ressources financières de l'IES depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), * Tableaux des projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique	* Analyse des documents * Discussion avec les gestionnaires

Annexe 3: Guides d'entrevue

Canevas d'entrevue avec les présidents/membres des CA/CU

Questions	Pistes
1. En quoi le fonctionnement d du Conseil correspond-il à votre connaissance des règles et procédures ?	1.1. Connaissance des règles et procédures 1.2. Recrutement des membres 1.3. Composition des membres, représentation du secteur privé, représentation des femmes 1.4. Modes de délibérations du Conseil 1.5. Modalités de suivi de la mise en œuvre des décisions du conseil
2. Comment sont respectées dans le CA/CU les dispositions réglementaires ?	2.1.Convocation des réunions, délai et modalités 2.2. Organisation du reporting 2.3. Procédures de modification des règles et procédures 2.4.Représentation/procuration des membres
3. À votre avis, y a-t-il eu des modifications dans le fonctionnement du Conseil depuis mai 2017 ?	3.1.Principales modifications 3.2.Effets de ces modifications sur la réalisation des activités de l'IES 3.3.Difficultés engendrées par ces modifications 3.4.Recommandations
4. Quel processus est adopté pour l'approbation des nouvelles filières et des nouveaux programmes ? ,	4.1. Approbation des nouvelles filières soumises à l'habilitation 4.2. Nouveaux programmes de perfectionnement 4.3.Implication financière des nouvelles filières 4.4.Contact avec les étudiants, les enseignants et les employeurs 4.5.Principaux sujets discutés avec les enseignants, les étudiants, les employeurs
5. Comment s'effectue la mobilisation de nouvelles ressources pour l'IES?	5.1.Soumission et discussion du budget 5.2.Révision du budget 5.3.Dissémination du budget auprès de tous les acteurs 5.4.Avis sur la stratégie de mobilisation des ressources financières

6. Recommandations pour un meilleur fonctionnement du Conseil	6.1. Organisation des sessions 6.2. Délibérations 6.3. Discussions et approbation du budget 6.4. Mobilisation des ressources 6.5. Reporting 6.6. Suivi de la mise en œuvre des décisions
---	---

Canevas d'entrevue avec les membres du secteur privé

Questions	Pistes
1. En quoi le fonctionnement du Conseil d'administration ou de l'Université correspond à vos attentes ?	1.1. Mode et délai de convocation des membres 1.2. Existence des commissions au sein du CA/CU 1.3. Mode de délibération
2. Comment appréciez-vous la prise en compte des besoins du secteur privé dans les activités menées par l'IES?	2.1.Prise en compte de l'avis du secteur privé dans les décisions du Conseil 2.2.Poids du secteur privé dans la composition du CA 2.3.Proposition d'amendement
3. La formation donnée aux étudiants les prépare –t-elle à aborder avec aisance le marché de l'emploi ?	3.1.Adéquation de la formation avec les besoins du marché 3.2.Poids du secteur privé dans la définition des programmes de formation 3.3.Niveau de satisfaction du secteur privé (employeur)

Canevas d'entrevue avec les membres du Conseil de perfectionnement

Questions	Pistes
1. Votre IES dispose d'un contrat de performance avec le MESRS. Il a élaboré à cet effet un Plan stratégique. Avez-vous une connaissance de ce plan stratégique	1.1. Diffusion du PS au sein de l'IES (parmi les acteurs) 1.2. Connaissance des principaux axes du PS 1.3. Rôle joué dans la mise en œuvre du PS
2. Vous appartenez au CP de votre IES. Quelle est votre satisfaction relativement au fonctionnement du CP de votre IES?	2.1.Interactions entre les membres 2.2.Mode de définition du programme et des activités de perfectionnement des enseignants 2.3.Organisation des sessions de perfectionnement 2.4.Processus de rénovation/construction des filière 2.5.Processus pour l'habilitation de nouvelles filières
3. Quelle appréciation faites-vous de la formation dispensée aux enseignants ?	3.1.Implication des membres du conseil dans la préparation de la formation 3.2.Nombre d'enseignants formés par rapport à l'effectif du personnel enseignant 3.3.Compétences acquises par les enseignants à la suite des activités de formation 3.4.Pertinence de la formation par rapport aux habilitations de filières 3.5.Améliorations souhaitées

Canevas d'entrevue avec les enseignants

Questions	Pistes
1. Votre IES, dans le cadre du PADES a un contrat de performance avec le MESRS. Êtes-vous au courant des principaux résultats visés par votre IES dans le Plan stratégique ?	1.1. Diffusion du PS 1.2. Connaissance des principaux axes du PS 1.3. Responsabilités assumées dans la mise en œuvre du PS 1.4. Recommandations pour une plus grande appropriation du PS par la communauté
2. Vous bénéficiez au sein de votre IES d'activités de perfectionnement et de reconnaissance des acquis à travers des habilitations. Comment appréciez-vous ces activités de perfectionnement ?	2.1. Pertinence de la formation par rapport à vos attentes 2.2. Qualité de la formation par rapport à votre tâche d'enseignement, de recherche et de service à la communauté 2.3. Implication dans la définition du programme de perfectionnement
3. Comment jugez-vous la qualité de la formation dispensée aux étudiants de votre IES	3.1. Pertinence des programmes par rapport aux besoins du marché 3.2. Qualifications du corps professoral 3.3. Collaboration avec le secteur privé pour la mise en œuvre de la formation
4. Quelles améliorations devraient être apportées à la formation des étudiants et qui devraient figurer dans le plan stratégique ?	4.1. Améliorations des contenus 4.2. Améliorations du mode d'organisation de la formation 4.3. Améliorations sur la participation du secteur privé 4.4. Stage et placement des étudiants en milieu de travail

Canevas d'entrevue avec les étudiants

Questions	Pistes
1. Votre IES est engagée dans un contrat avec le MESRS pour réaliser un certain nombre de résultats depuis 2014. Êtes-vous au courant du Plan stratégique de votre IES ?	1.1. Diffusion du PS 1.2. Connaissance des principaux axes du PS 1.3. Responsabilités assumées dans la mise en œuvre du PS 1.4. Suggestions pour une plus appropriation du PS par la communauté universitaire

2. Vous recevez au sein de votre IES une formation universitaire censée vous préparer pour le marché du travail. Quelle appréciation faites-vous de la formation que vous recevez ?	2.1. Pertinence des filières de formation 2.2. Pertinence de la formation dans les filières 2.3. Qualité de la formation 2.4. Rôle joué par les étudiants dans la définition du programme de formation 2.5. Perception sur l'intégration sur le marché du travail
3. Quelles sont les principales difficultés qui se présentent aux étudiants au cours de leur formation ?	3.1. Difficultés de nature académique 3.2. Difficultés liées aux ressources de l'IES 3.3. Difficultés pour les stages en entreprises 3.4. Suggestions pour une formation de qualité