

REPUBLIQUE DU MALI
UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
SECRETARIAT GÉNÉRAL



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

RAPPORT D'ÉVALUTION

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

Évaluateurs

Abdoulaye BARRY
Stephen ESQUITH
Véronique THÉRIAULT
Ahmadou WAGUE

Bamako, du 8 au 20 mai 2017

Remerciements

Les membres de la mission d'évaluation, qui s'est tenue au Mali du 8 au 20 mai 2017, tiennent à remercier très chaleureusement les autorités maliennes, son Excellence Madame la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique (MESRS) et son équipe, l'équipe du PADES, les recteurs et directeurs généraux des IES ainsi que leurs équipes pour leur accueil, leur disponibilité, la qualité des discussions et des travaux menés. Nos remerciements vont également aux acteurs (membres des CU/CA, membres des CPS/CP, enseignants, étudiants et partenaires du secteur privé, publique et parapublique qui ont bien voulu accepter d'échanger avec la mission d'évaluation. Ces différentes collaborations ont permis d'accomplir notre mandat d'évaluation et de produire ce rapport

TABLE DES MATIÈRES

1	CLARIFICATION CONCEPTUELLE	6
	GOUVERNANCE	6
	PLAN STRATEGIQUE.....	6
	QUALITE DE L'EDUCATION	7
2	RESUME EXECUTIF	7
	2.1. RECAPITULATION DES PROPOSITIONS DE L'EVALUATION.....	7
	2.2. PRINCIPALES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	8
	<i>À l'adresse des IES</i>	<i>8</i>
	<i>À l'adresse du MESRS et de l'Unité de gestion du programme (UGP)</i>	<i>8</i>
3.	RAPPEL DU CADRE DE LA MISSION D'EVALUATION	9
	OBJECTIF : TERMES DE REFERENCE (ANNEXE 1).....	9
	METHODOLOGIE : RAPPEL.....	9
4.	SYNTHESE DE L'EVALUATION	10
	ÉTAT DES DOCUMENTS FOURNIS POUR EVALUER L'ATTEINTE DES DLR.....	10
	ANALYSE ET RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX DLRs ET DLIs.....	11
	<i>DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES</i>	<i>11</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>12</i>
	<i>DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.</i>	<i>12</i>
	<i>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</i>	<i>13</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>14</i>
	<i>DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.....</i>	<i>14</i>
	<i>DLR 7 : Mobilisation des ressources</i>	<i>15</i>
5.	ÉVALUATION PAR INSTITUTION	15
	INSTITUT POLYTECHNIQUE RURAL DE KATIBOUGOU, IPRK.....	15
	5.1.1. Grilles d'évaluation.....	15
	5.1.2. Points de vue des acteurs : Gouvernance – Offres de formation et mobilisation	21
	5.1.3. Commentaires	25
	ÉCOLE NATIONALE D'INGÉNIEURS ABDERAHMANE BABA TOURE-ENI-ABT	25
	5.1.4. Grilles d'évaluation.....	26
	5.1.2. Commentaires	33
	UNIVERSITE DES SCIENCES, TECHNIQUES ET TECHNOLOGIES DE BAMAKO-USTTB	35
	5.1.3. Grilles d'évaluation.....	35
	5.1.4. Points de vue des acteurs : Gouvernance – Offres de formation – Mobilisation des ressources.....	41
	5.1.5. Commentaires	45
	UNIVERSITE DE SEGOU-US	47
	5.1.6. Grilles d'évaluation.....	47
	5.1.7. Points de vue des acteurs : Gouvernance – Offres de formation – Mobilisation de ressources.....	51

5.1.8. Commentaires	55
ANNEXES.....	57
ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE DE L’EVALUATION	57
CONTEXTE ET JUSTIFICATION	58
OBJECTIFS ET ETENDUE DE LA MISSION	60
METHODOLOGIE SUGGEREE.....	60
PROFILS DES MEMBRES DE L’EQUIPE D’EVALUATION.....	61
ROLES ET RESPONSABILITES DES MEMBRES DE L’EQUIPE	61
RAPPORTS ATTENDUS ET DELAIS D’EXECUTION DU CONTRAT :.....	61
1. <u>Décaissement lié aux indicateurs et aux Résultats pour les quatre IES sélectionnés</u>	62
ANNEXE : INDICATEURS DE DECAISSEMENT ET PROTOCOLE DE SUIVI.....	67
ANNEXE 2: METHODOLOGIE D’EVALUATION.....	78
5.1. LA VERIFICATION FACTUELLE DES INFORMATIONS SUR L’ATTEINTE DES OBJECTIFS FOURNIES SUR DOCUMENT ...	85
5.2. ÉCHANGES ET DISCUSSIONS AVEC LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL DES IES	87
5.3. DEBRIEFING AVEC LES RESPONSABLES DES IES, LA DGESRS ET L’UNITE DE GESTION DU PROJET.	87
ANNEXE 3: GUIDES D’ENTREVUE	90

1 CLARIFICATION CONCEPTUELLE

Gouvernance

Les universités sont souvent considérées et étudiées comme des institutions particulières dont la gouvernance a pour spécificité de mêler des formes de collégialité qui sont celles des groupes professionnels (ici celui des universitaires) et des modes de pilotage institutionnels qui sont propres aux organisations. Les réformes qui ont été menées au cours des dernières années dans le monde et particulièrement en Afrique visent à renforcer la dimension organisationnelle aux côtés de la dimension professionnelle, et à favoriser « la construction des universités en organisations ».

En renforçant les prérogatives des responsables universitaires, en réduisant la taille et modifiant le rôle des instances de délibération, en développant des outils de gestion communs à une université et visant à produire des données standardisées et comparables, en cherchant à évaluer et à quantifier les activités des enseignants-chercheurs, en créant et en imposant un logo commun à toutes les entités d'un même établissement, en définissant des plans stratégiques identifiant des priorités et des objectifs collectifs, etc., on peut dire comme Nils Brunsson et Kerstin Sahlin-Andersson (2000) que les universités aujourd'hui « se construisent en organisation » : elles clarifient leurs frontières et leur identité, elles se développent de manière à construire de la rationalité.

Enfin, comme le souligne B. Mvé – Ondo (2014), la gouvernance universitaire « désigne désormais les nombreux processus, pour l'enseignement supérieur, de définition des objectifs (formation, recherche, service à la société), mais aussi de contrôle, d'évaluation et de gestion des établissements d'enseignement supérieur ». Enfin, il faut savoir que le mot gouvernance vient du grec « kubernan » qui signifie gouverner

La bonne gouvernance se traduit par la formulation de politiques tirées d'un large débat public dans lequel les principaux acteurs se sont faits entendre et se sentent impliqués dans la conception de ces politiques et leur mise en œuvre (CONFEMEN). La bonne gouvernance se traduit également par une gestion efficace et responsable des règles établies, des budgets dépensés à bon escient afin de répondre aux besoins prioritaires de la communauté pour le développement individuel et collectif.

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, faiblesses, possibilités et menaces, en examinant l'environnement interne et externe de l'institution, en formulant des stratégies et à les mettre en place, puis à mettre tous les acteurs sur la même longueur d'onde. Ainsi, un mécanisme pour mesurer la réussite est mis en place, en suivant les progrès et en encourageant les IES à poursuivre leurs

efforts. Il importe aussi pour ces IES d'améliorer la productivité – en s'assurant que les personnels et les étudiants savent où ils vont et en optimisant l'utilisation des ressources.

Qualité de l'éducation

Une éducation de qualité se caractérise entre autres par des enseignantes et enseignants compétents, des outils d'enseignement et gestion de qualité et un environnement d'apprentissage de qualité (Perspectives n°13, 2014). Ainsi, parler de qualité de l'enseignement supérieur suppose que l'on comprenne qu'il importe de recruter et de retenir des enseignants et des chercheurs qualifiés, talentueux et passionnés, que le personnel universitaire ait des possibilités de recherche et d'approfondissement des savoirs. Cela exige, comme le souligne la CMES (2009), des processus d'enseignement/apprentissage orientés vers la pertinence sociale – ce qui requiert dans bien des cas une profonde rénovation des programmes et des méthodes – et des mécanismes adéquats d'assurance qualité (AQ). Tout ceci étant soutenu par des mécanismes et outils de gestion appropriés et une production de données à jour et fiables. Les IES du Mali se sont fixés dans le cadre du PADES des objectifs qui ont trait non seulement à la qualité du corps professoral et des programmes d'enseignement mais aussi à des effectifs étudiants raisonnables dans des filières de formation pertinentes.

2 Résumé exécutif

À l'issue de l'évaluation qui a permis d'examiner la disponibilité de tous les documents requis à l'exercice d'une gouvernance institutionnelle améliorée et à l'accès à des offres de formation de qualité ainsi qu'à une mobilisation de ressources propres, 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

Tableau 1 : Décaissements proposés pour juin 2017

Décaissement lié aux indicateurs et montant maximum par IES (par an)	Décaissement lié aux résultats (DLR)	Montant proposé pour 2017			
		IPR	ENI	USTTB	US
DL11 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	1		100,000

¹ Les IES concernées ont présenté un Plan annuel d'activités à la place du plan stratégique

DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés IPR=US\$350,00 0 ENI=US\$600,00 0 USTTB=US\$800,000 UOS=US\$800,000	DLR#4 : Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues	100,000	²	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	55,385	150,000	200,000	200,000

Le tableau montre que deux IES sur quatre n'ont pas procédé à la révision de leur plan stratégique comme elles s'y étaient engagées. Mieux, elles n'ont pas produit les documents pour justifier de cette situation en indiquant par exemple que l'analyse de la situation justifie le maintien du Plan stratégique élaboré l'année précédente. Le tableau montre également que les programmes approuvés par les CPS ou CP puis par les CA/CU n'ont pas encore été officiellement autorisés par la Commission d'habilitation. Des efforts ont été remarqués sur l'ensemble des DLR mais une mise en œuvre systématique du contrat annuel de performance devrait être observée.

2.2. Principales observations et recommandations

À l'adresse des IES

- ✓ Dynamiser les PS en l'adaptant de façon continue aux besoins et développement des IES avec la participation de tous les acteurs et l'approbation des organes de gouvernance. Une priorité devrait être accordée à la question du genre par une présence effective des femmes dans toutes les structures d'enseignement et de recherche et dans les organes de gouvernance.
- ✓ Développer des partenariats formalisés avec les secteurs privé, publique et parapublique pour renforcer les programmes de formation et de recherche et d'acquérir de nouvelles ressources financières.
- ✓ Renforcer la coopération avec les universités sur plan régional et international afin de développer ses propres compétences, acquérir des ressources et des savoirs scientifiques nouveaux à travers des programmes de recherche conjoints
- ✓ Avoir des interactions plus dynamiques avec Campus-Mali dans le processus de pré-inscription et d'inscription des étudiants
- ✓ Analyse des statistiques et des progressions pour identifier les tendances et contrôler les flux en vue d'une meilleure gestion
- ✓ Mettre plus d'emphasis sur la formation pratique des étudiants à travers les programmes, l'équipement des classes et des laboratoires en matériel appropriés, les collaborations avec les entreprises dans l'encadrement des stages, les visites de terrain pour une meilleure exploration professionnelle

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

² L'ENI a suivi le processus d'habilitation des filières jusqu'à soumettre 17 filières de formation à l'habilitation mais n'a obtenu aucun programme habilité de la CNH.

- Soutenir l'autonomie des universités en mettant en place et en appliquant des textes sur le fonctionnement des organes de gouvernance et de gestion. En particulier, la réalisation de la DLR 7 passe par la liberté qu'ont les IES à nouer des partenariats et à effectuer leurs propres démarches pour accroître leurs ressources.
- Renforcer la stratégie de développement de l'enseignement supérieur afin qu'elle inspire et soutienne les PS des IES, sans porter préjudice à la liberté académique et à l'autonomie.
- Appuyer la formation pédagogique des enseignants en vue de leur donner les outils nécessaires pour construire, avec le secteur de l'emploi, des offres de formation bâties sur des référentiels de métier.
- Renforcer le processus d'habilitation des filières pour éviter les délais trop longs dans la mise en place de nouveaux programmes, ce qui est susceptible compromettre des partenariats prometteurs avec le secteur privé/public et de placer des étudiants dans des situations où leurs diplômes ne sont pas reconnus.

3. Rappel du Cadre de la mission d'évaluation

Objectif : termes de référence (ANNEXE 1)

L'objectif de la mission de mai 2017 est de conduire une évaluation individuelle objective et indépendante des quatre IES ciblées (USTTB, IPRK, 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 au 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).

Méthodologie : rappel

Quatre étapes ont été parcouru pour conduire cette évaluation :

- Une 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 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 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 utilisant une démarche participative permettant de rechercher puis obtenir la collaboration des acteurs et bénéficiaires.
- 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.

Ces étapes ont permis d’apprécier les deux grands objets de l’évaluation que sont : 1) la gouvernance - CA ou CU et conseil(s) pédagogique(s) et le respect des dispositions et obligations réglementaires, statutaires et contractuelles, 2) les questions liées à l’amélioration de la pertinence des programmes ainsi que les ressources générées par les IES.

Les outils d’évaluation utilisés ont été principalement l’analyse documentaire et la vérification des sources et qualité des données découlant du contrat signé entre chaque IES et le MESRS et des entrevues avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme PADES. 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.) ont été évalués. Les entrevues avec les différents acteurs ont permis de comprendre le processus qui a sous-tendu le fonctionnement des conseils, la rénovation et l’habilitation de nouveaux programmes, le perfectionnement des enseignants et la formation des étudiants et de recueillir leurs avis sur les satisfactions et les aspects à améliorer.

4. Synthèse de l’évaluation

État des documents fournis pour évaluer l’atteinte des DLR

Tableau 2 : Disponibilité des documents requis par l’évaluation

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)		
	2. convocation de la session du CA/CU		
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU ;		
	4. Liste des présences avec émargement ;		
	5. délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;		
	6. Toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1er mai 2015...	3	
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		
	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)		
	3. rapport d’audit financier, comptable et administratif de l’IES pour l’année passée.		
DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs	1. document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation	4	
	2. suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que		

³. Seule l’Université de Ségou a adopté un règlement intérieur pour le fonctionnement de son CA

⁴ Deux institutions sur 4 n’ont pas révisé leur plan stratégique.

DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	documents révisés ;		
	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		
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)		
	2. convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés		
	3. Copie des Documents soumis au CP		
	4. Liste des présences avec émargement		
	5. délibérations du CP et compte rendu approuvé de la 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 ;		
	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.		
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) ;		
	2. le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations		
	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.		
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 renouvelés 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 : 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.		

Analyse et recommandations relatives aux DLRs et DLIs

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

Constats

- L'ensemble des IES a réussi à tenir au moins les deux sessions statutaires du CU/CA
- Les convocations des membres sont transmises à temps
- Les PV ou Compte rendus de sessions sont préparés et adoptés par les conseils
- Le type de représentation dans les CA/CU entraîne dans certaines IES un mode de remplacement ou de suppléance en contradiction avec les normes et procédures de fonctionnement établis. À titre d'exemple, des membres se font remplacer par une désignation informelle alors que la règle veut qu'ils mandatent un autre membre pour le faire.

- Malgré la recommandation faite par l'évaluation précédente, certaines IES continuent d'avoir des PV au lieu des compte-rendus. Ceci rend la lecture fastidieuse et laisse le lecteur sur sa faim en termes de délibérations prises par le Conseil.

Recommandations

- Il y a la nécessité d'harmoniser la façon de rendre compte des sessions du conseil : produire des compte-rendus au lieu de PV (verbatim) difficiles à lire; numéroté les sessions des CU/CA et les documents qui y sont rattachées pour faciliter leur exploitation ainsi que la comparaison d'une institution à une autre. En outre, la manière de dater les documents approuvés d'un conseil à un autre devrait être revue et harmonisée
- Les CU/CA gagneraient en efficacité en se dotant de commissions thématiques pour une étude approfondie des dossiers avant leur approbation. En exemple, une commission sur le budget ou sur la stratégie de communication pourrait bien aider une prise de décisions plus éclairées du CA/CU
- Les documents du Conseil comme le PS, la stratégie de communication devraient être largement partagés.

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

- L'existence de manuels de procédures aide à la transparence et à la responsabilisation dans la gestion de l'ensemble des ressources des IES
- Des initiatives intéressantes ont été observées au sein de certaines IES tels que l'élaboration de guides de la scolarité, de l'étudiant et de l'enseignant
- La mise en place des cellules internes d'assurance qualité, de cellule d'audit interne et de comité de lobbying contribue à l'amélioration de la qualité de la gestion des IES.
- Les résultats obtenus par les IES proviennent des institutions elles-mêmes. Ils informent sur le processus de gouvernance, ce qui permet de voir clairement comment les rapports ont été soumis et approuvés par les organes de direction.
- Les rapports d'audit externe produits par des cabinets indépendants mettent l'accent plutôt sur les questions financières

Recommandations

- Les IES devraient avoir des auditeurs externes recrutés sur la base d'un appel d'offre qui stipule clairement que l'audit doit porter aussi bien sur les questions financières que les autres aspects de fonctionnement.

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

Constats

- L'ensemble des acteurs interrogés apprécie le fait que l'IES dispose d'un PS, car c'est la vitrine de l'IES qui lui permet de se faire connaître, d'établir des partenariats et de mobiliser des ressources.
- La connaissance de l'essence du PS reste limitée à quelques acteurs à cause certainement de la faible participation dans sa rédaction et sa diffusion. Il faut noter cependant une diffusion parfois tardive des PS auprès de l'ensemble des acteurs
- Les PS n'ont pas été toujours révisés pour prendre en considération les nouvelles décisions issues des sessions du CA/CU. Ce travail est annuel et le Conseil doit signifier par une délibération les modifications à apporter ou le maintien du PS de l'année passée.

Recommandations

- Faire de la connaissance du PS par chaque acteur de la communauté universitaire un objectif prioritaire dans la stratégie de communication de l'IES.
- Diversifier les voies de communication sur le PS en responsabilisant tous les acteurs, y compris les enseignants, les étudiants et les partenaires privés et publiques qui ont un intérêt dans le succès des IES et qui peuvent jouer un rôle. Définir dans son plan de communication les principales cibles à toucher en privilégiant le secteur de l'emploi et les partenaires potentiels dans la formation et pour l'emploi des diplômés
- Il y a la nécessité d'une révision plus attentive du PS en organisant des discussions à tous les niveaux, sur tous les contenus avec l'approbation des organes de délibération - CU/CA. Bien que certaines IES ont mieux fait que d'autres, toutes devraient faire des efforts dans le processus de révision des PS en incluant l'ensemble des acteurs.
- Une plus grande attention doit être apportée au rôle et à la présence des femmes dans l'administration, l'enseignement et la recherche au sein des IES. C'est un défi important qui est essentiel à relever et d'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 toutes réussi à définir les filières de formation pour lesquelles elles se sont engagées
- La définition et les habilitations de filières ne partent pas toujours d'une analyse de marché au sein duquel le secteur de l'emploi joue un rôle majeur. De même, les étudiants devraient être impliqués dans le processus d'élaboration et l'habilitation, comme ils l'ont exprimé.
- La réalisation des volets en équipements de laboratoires et en matériels didactiques et de TP dans les plans stratégiques reste une urgence devant l'insuffisance de la formation pratique indexée par les étudiants et la faible connectivité.
- Dans certaines institutions, l'introduction du système LMD pose à la fois la question de la reconnaissance des acquis et des passerelles entre les filières de formation. En particulier, l'introduction de ce système ne doit pas amener à négliger la formation pratique.

Recommandations

- Les programmes de formation gagneraient à mettre plus d'accent sur la formation pratique et privilégier les travaux dirigés, comme le souhaitent les étudiants et les enseignants rencontrés. En outre, les visites terrain sont des occasions enrichissantes de

découverte, d'exploration professionnelle, de réseautage et d'apprentissage pour les étudiants

- Des partenariats et conventions solides avec le secteur privé sont à établir, à formaliser et renforcer pour faciliter l'obtention des stages et améliorer ainsi la formation pratique
- La connectivité dans les IES devrait être résolue de manière effective dans toutes les IES tout en veillant aux questions de cyber-sécurité

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

Constats

- Le processus de pré-inscription et d'inscription des étudiants sur Campus Mali mérite d'être maîtrisé par les IES. À ce jour les statistiques entre le système d'inscription des IES et Campus Mali sont différents. Pour plus de transparence et d'efficacité, l'adoption d'un même système est incontournable
- Les programmes d'enseignement et de recherche impliquant la collaboration entre les IES sont faiblement exploités.

Recommandations

- L'analyse de la progression des inscriptions mériterait d'être faite en vue d'obtenir les projections qui ont des incidences tant sur les offres de formation, leur qualité, les ratios et les budgets
- Il y a lieu d'établir une corrélation entre les nouvelles inscriptions et les nouvelles formations afin de mieux suivre la progression des IES et d'assurer la pertinence
- Tout en renforçant le partenariat entre les universités et le secteur privé, il est important d'établir des collaborations formelles et solides entre les IES en matière d'enseignement, de formation de formateurs et de recherche.

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

Constats

- Des formations sont organisées dans la plupart des cas en direction des enseignants afin de leur permettre soit de bien fonctionner dans les nouvelles filières créées, soit de renforcer leurs capacités dans des programmes qu'ils enseignent déjà.
- Les fonds attribués par le PADES à la formation des enseignants ne sont exploités comme il faut dans des programmes de formation continue.

Recommandations

- Les femmes enseignantes constituent des modèles pour attirer les filles dans certaines filières de formation. Leur faible représentation tant au niveau des organes de gouvernance que parmi le corps enseignant demande des mesures appropriées en vue de corriger la situation
- Il est important pour les IES de définir, sur la base d'une analyse de besoins, des programmes institutionnels de formation continue qui impliquent les enseignants de toutes les catégories et de toutes filières. De même, il est vital d'encourager et de soutenir les formations doctorales et postdoctorales pour les enseignants, en particulier dans les jeunes IES.
- L'initiative prise par la faculté de médecine de l'USTTB de travailler à l'harmonisation des programmes dans le cadre de l'organisation ouest africaine de la santé (OOAS), à

côté de celle de l'UEMOA, mérite d'être poursuivie dans la perspective de l'intégration régionale et de la mobilité des enseignants et des étudiants dans la sous-région

DLR 7 : Mobilisation des ressources

4.1.1.1. Constats

- La question de fonds propres mérite d'être discutée et stabilisée.
- Des programmes de recherche sont peu rapportés dans les documents reçus. Cependant il existe des opportunités de collaboration avec des IES au niveau sous-régional et international qui permettent d'avoir des programmes communs de recherche issus de demandes de subventions conjointes. C'est une bonne occasion de mutualisation de ressources et de renforcement de capacités
- La collaboration entre les IES impliquées dans le PADES est à encourager
- Les partenariats avec le secteur privé sont à renforcer, car, aux dires de plusieurs employeurs, ils n'ont pas de protocoles d'entente avec les IES qui forment les étudiants dans leur domaine professionnel

4.1.1.2. Recommandations

- Si l'objectif est d'amener les IES à plus d'autonomie financière, le taux d'accroissement des fonds générés ne devraient pas prendre en compte les contributions du PADES
- Les IES devraient exploiter le potentiel dans leur environnement pour générer des ressources en établissant des partenariats formels avec les secteurs privé, public et parapublic dans le cadre de programmes de recherche et de formation, de R&D et de services à la communauté.

5. Évaluation par institution

Institut Polytechnique Rural de Katibougou, IPRK

5.1.1. Grilles d'évaluation

Tableau 3 : 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	
	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	Proposition sur le changement de composition du CA : président et élargissement des représentation du privé
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 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 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	
	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	
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.	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		Dans les discussions le problème du vieillissement du corps enseignant a été posé avec l'urgence de trouver une solution en relation avec la question des recrutements

	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 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	

Tableau 4 : Décaissement lié aux indicateurs et aux résultats

Décaissement lié aux	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	But An 2 (Mai 2017)	Méthode de calcul	Décaissement proposé	Décaissement proposé
----------------------	--------------------------------------	---------------------	-------------------	----------------------	----------------------

indicateurs (DLI)		Prévu	Réalisé			
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	2	2	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.	50.000	50,000
	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	Oui	oui	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.	50.000	50,000
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	oui		50.000	50,000
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	35 (dont 5 cette année)	11	<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>	100.000	100,000

	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	100	961	a= nombre de NE cible; x=\$ (000) ; Si NE (b) (inscrits effectifs) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	100.000	100,000
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	30	63	a= nombre de NEF cible; x=\$ (000) ; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	50.000	50,000
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	65%	36%	a= % de ressources générées x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	100.000	55,385
TOTAL					500.000	

5.1.2. Points de vue des acteurs : Gouvernance – Offres de formation et mobilisation

Conseil Pédagogique et scientifique (CPS)

- Présentation de l'IPR/IFRA par le Directeur Général. Il a évoqué la question de l'autonomie de l'IPR et il a souhaité une meilleure fonctionnalité du CA en soulevant la question de la Présidence du Conseil d'Administration.
- La nécessité d'une révision du décret portant composition du CA a été soulevé, car dans l'ossature actuelle du CA, le secteur public est prédominant et le respect du quota des 30% de représentants du privé n'est pas respecté. Pour cela, il est important que des sociétés comme les Grands Moulins du Mali (GMM) et l'Office du Niger (ON) soient représentées au sein du CA.
- Le manuel de procédures élaboré reste toujours en attente, faute de réaction du Contrôle Général des Services Publics (CGSP).
- La mise en place de la cellule interne d'assurance qualité est en bonne voie.
- Au total 30 programmes de formation ont été habilités, dont 22 nouveaux validés par le CP de mars 2017.
- On prévoit la formation des enseignants sur la démarche qualité avec la mise en place de la cellule d'assurance.
- On a préconisé l'autoévaluation des programmes et leur évaluation externe avec des recommandations.
- Dans le cadre de la délocalisation de certains programmes de l'IPR, un programme pilote d'enseignement à distance a démarré à Gao dans la formation de licence agro-sylvo-pastoral.
- La question des besoins de création de nouvelles filières, notamment en machinisme agricole, en agro-industrie et en gestion des ressources halieutiques a été évoquée.
- Sur la question du genre, on a évoqué un total de 16 % de filles dans toutes les formations de l'IPR, mais en agroéconomie il y a 30% de filles.
- Un manque d'enseignants a été soulevé régulièrement dans toutes les discussions avec la nécessité de procéder à des formations nouvelles pour l'ouverture de filières comme le machinisme agricole et l'agro-industrie.
- L'acquisition de nouveaux équipements agricoles permettra certainement d'appuyer ces nouvelles filières.
- La nécessité d'une formation en didactique des disciplines a été aussi signalée.
- Parmi les diplômés de l'IPR, 60% a trouvé un emploi, surtout dans le secteur public et on comptabilise seulement 3 dans l'auto-emploi.
- La plupart des Département d'Enseignement et de Recherche fonctionne avec un nombre élevé de vacataires, d'où la nécessité de programme de formation appuyé dans les différentes disciplines, notamment en sciences fondamentales, en génie rural, agro-industrie et machinisme agricole.
- Le problème du genre a été soulevé de manière générale et on a souhaité que le genre ne soit pas un critère de conditionnalité pour l'acquisition des fonds, étant donné toutes les difficultés socioculturelles et de formation de base liées à cette question.
- Il est pratiquement impossible les 20 à 30 % de filles exigés dans les programmes.
- La question du partenariat avec les producteurs locaux a été soulevée.

Enseignants

- Concernant le plan stratégique, la direction de l'IPR a signalé qu'il a été largement partagé avec les enseignants dans le cadre de projections et d'envoi par mail à tous les enseignants.
- Certains enseignants ont émis des réserves en signalant que tout le monde n'était pas impliqué.
- Il a été suggéré de trouver le moyen de diffuser le résumé du plan stratégique sous forme de dépliant et que tout le monde doit s'investir pour la réussite du PSD.
- Il a été signalé que certaines offres de formation ne tiennent pas compte des spécificités, surtout dans le cadre du FASAM.
- Il a été également qu'il n'y a pas formation de perfectionnement dans les spécialités.
- On a invoqué le fait que les propositions de formation ne devraient pas venir uniquement de l'extérieur et qu'il y a des efforts à fournir dans ce sens au plan interne pour un véritable renforcement des capacités.
- Les départements expriment très souvent des besoins qui ne sont pas satisfaits.
- Pour les spécialités manquantes, il faut des efforts de formation appropriés et soutenus.
- Le développement de matériels didactiques est souhaité dans le cadre de l'assurance qualité.
- Les enseignants ont évoqué les préoccupations suivantes : la formalisation des partenariats avec les unités agro-sylvo-pastoral; l'évaluation interne des relations avec les étudiants, l'équipements des laboratoires au niveau des masters; le suivi des enseignements et le contrôle des contenus; la mise en place de programmes de recherche en master; le renforcement des relations avec le privé dans le cadre partenariats formalisés; une meilleure visibilité des offres de formation; renforcement des TP en élevage, eaux et forêts et agriculture; renforcement des sorties pédagogiques et avoir un champ expérimental à l'IPR avec toutes les productions locales.
- Les enseignants ont demandé l'implication de plus de personnes pour le pilotage local des projets.
- La direction a informé du recrutement d'un contractuel en machinisme agricole et un garage a été construit pour la réception du matériel agricole offert par la coopération allemande.

Étudiants

- La rencontre des étudiants a eu lieu en présence du Secrétaire Général de l'IPR.
- La délégation des étudiants constituée de 13 personnes dont une fille et un étudiant Ivoirien et des représentants du Comité AEEM de l'IPR.
- Certains étudiants ont fait part de leur connaissance sur les grands axes du plan stratégique.
- Le représentant de l'AEEM a signalé la mise en place d'une page Facebook où sont postées les informations sur l'existence du plan stratégiques.
- Les étudiants ont insisté sur la conduite d'une formation de qualité qui ne se limite pas seulement aux aspects théoriques, mais qui aborde également les aspects pratiques comme les sorties sur le terrain et les stages en entreprise.
- Pour cela, ils ont demandé le renforcement des capacités en TP et en TD en plus des parcelles qui existent déjà sur les types d'irrigation, l'élevage des bovins et des pondeuses.
- Ils ont également demandé le renforcement des sorties pédagogiques à l'office du Niger, des visites de forêts et des fermes agricoles.
- Ils ont également que l'IPR aménage des parcelles qu'il possède au profit des étudiants qui pourraient leur servir de champs d'expérimentation.
- L'existence de l'incubateur TETELISO a été signalée par le Secrétaire Général de l'IPR au profit des étudiants autour de projets porteurs avec l'accompagnement des enseignants.
- Le PADES a signalé qu'il pourrait accompagner de telles initiatives.

- Les étudiants ont signalé des problèmes en informatique liés aux questions de connectivité et d'accès aux logiciels de base comme par exemple des logiciels en aménagement hydro-agricole.
- Ils ont aussi souhaité le renforcement de leur participation aux programmes sur les cultures in vitro de semences ainsi que des programmes recherche sur les productions bio et les plantes médicinales.
- Les étudiants signalés également qu'un sondage a montré que 90 % d'entre eux souhaitent s'installer à leur propre compte, mais qu'ils ne peuvent le faire, faute de moyens. Ils ont signalé la nécessité d'un soutien pour développer l'auto-employabilité et ont évoqué la mise à leur disposition de parcelles au niveau de l'IPR.
- Le projet de pisciculture a été évoqué et le PADES a signalé que les étudiants peuvent s'approcher de la direction pour la faisabilité de ce projet.
- Sur le plan des études, les étudiants ont évoqué la question du système LMD sans mesure d'accompagnement
- La question de la connectivité et de la documentation;
- Les moyens de recherche;
- L'accès aux ordinateurs;
- Le manque de salle informatique alors que 80% des étudiants n'ont pas d'ordinateur.
- Par contre, ils signalé une augmentation du nombre de fille malgré les problèmes d'hébergement, d'eau, d'alimentation, de famille, de santé.
- Ils ont également signalé les difficultés d'obtenir un stage, mais le Secrétaire Général leur a demandé de s'approcher de la direction au cas ils auraient des difficultés.
- Le Secrétaire Général a également signalé la tenue de rencontre sur l'obtention de stage.
- Pour stopper l'agression contre les parcelles de l'IPR, il a été demandé de procéder à la clôture progressive du domaine.

Secteur privé

- Le DG de l'IPR a fait une introduction suivie d'une présentation du rôle du PADES par le Coordinateur du PADES avec les objectifs de l'évaluation.
- Les diplômés de l'IPR intéressent le privé et il important le degré d'implication du privé dans son interaction avec l'IPR.
- La rencontre a eu lieu avec le représentant de la société privée de vente de semences (FASO KABA), un ingénieur agronome sortant de l'IPR. Un autre sortant de l'IPR représentait la société ELEPHANT VERT et spécialisé dans la production et la commercialisation d'engrais organiques, de biostimulants et de bio-pesticides. Une troisième personnalité du secteur de l'industrie cotonnière, représentait le Conseil d'Administration. Il a été souligné l'implication du secteur privé dans l'élaboration et la révision des programmes de l'IPR sur la définition des profils.
- Il a été convenu d'établir des conventions formelles de partenariats entre l'IPR et des industries privées comme FASO KABA, ELEPHANT VERT et d'autres sociétés industrielles comme les Grands Moulins du Mali et l'Office du Niger.
- On a formulé la nécessité de la création de passerelles entre l'IPR et les entreprises par la mise en place de centre d'incubation d'entreprise dans un partenariat « gagnant-gagnant ».
- Pour la définition des compétences, il est important que les entreprises soient associées aux départements.
- Lors des discussions, le représentant du CA a indiqué que des entreprises pourraient offrir des bourses de formation aux étudiants de l'IPR dans le cadre de partenariat formels avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali.

- La question du genre a été également soulevée au sein des entreprises et de l'IPR/IFRA qui, de par sa situation géographique, n'est pas très attractive pour les filles.
- La construction d'un nouveau bâtiment à l'annexe de Bamako pour abriter les masters a été saluée. La création de ces masters à Bamako, à l'annexe pourrait attirer beaucoup plus de filles et améliorer la balance du genre à l'IPR/IFRA.
- Il a été demandé au secteur privé de contribuer à la formation des jeunes de manière beaucoup substantielle en instaurant une véritable interaction de partenariat entre l'IPR et le secteur privé.

5.1.3. Commentaires

5.1.3.1. Atouts

Gouvernance

- Bonne maîtrise du PS.
- Expression de l'engagement des acteurs du secteur agro industriel et agro pastoral.
- Instauration prochaine de la cellule assurance qualité

Offres de formation

- Proximité de plusieurs structures agro-industrielles pour la formation et les stages des étudiants

Mobilisation de ressources

- Existence d'équipements pour les laboratoires de semence et d'analyse des sols

5.1.3.2. Aspects à améliorer

Gouvernance

- La question de la représentativité au sein du CA,
- Le partage efficace du plan stratégique avec tous les acteurs.
- L'amélioration de la représentativité des femmes au sein des organes de gouvernance

Offres de formation

- Tenir compte des spécificités dans les offres de formation et de formation de perfectionnement dans les spécialités.
- Formation en nombre suffisant de techniciens et de spécialistes

Mobilisation de ressources.

- Utilisation et mise en valeur des parcelles agricoles.
- Augmentation de prestation de service des laboratoires.

5.1.3.3. Recommandations

Gouvernance

- Révision des textes pour un meilleur fonctionnement des organes de gouvernance comme par exemple l'intégration dans le CA des représentants de l'Office du Niger et des Grands moulins du Mali

Offres de formation

- Nécessite de la création de passerelle entre IPR/IFRA et les entreprises pour la mise en place de centres d'incubation d'entreprises dans un partenariat gagnant-gagnant. Renforcement des Travaux pratiques en élevage, eaux et agriculture, renforcement des sorties pédagogiques et la mise en place des champs expérimentaux à l'IPR/IFRA avec toutes les productions locales.
- Mise en place de programme de formation de formateurs en mettant l'accent sur les techniques de pédagogie active
- Mettre en place un programme et des mécanismes de fidélisation des enseignants

Mobilisation de ressources

- Mise en place de collaborations officielles, telles des PPP avec les structures agro industrielles comme FASO KABA et ELEPHANT VERT.
- Exploitation effective des 200 ha de champs appartenant à l'IPR/IFRA pour une meilleure prise en charge des formations sur le terrain des étudiants, pour une augmentation des ressources de IES et aussi pour une insertion des étudiants dans des projets d'incubateurs à l'IPR.

5.1.4. Grilles d'évaluation

Tableau 6: 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	1/3 des membres proviennent du secteur privé. Le CA a jugé nécessaire d'améliorer cette situation et a déjà soumis un projet de décret pour mieux représenter le secteur privé
	2. convocation de la session du CA/CU	X	Les convocations sont disponibles et datent de 2 semaines avant la tenue des sessions du CA. Projet de décret pour qu'il y ait deux CA par an au lieu d'un seul comme le dit les statuts. 2 CA extraordinaires en déc. 2016 et mars 2017
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU ;	X	Les documents soumis au CA sont présentés dans le rapport.
	4. Liste des présences avec émargement ;	X	
	5. délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	X	Le format des comptes-rendus est à revoir afin de faciliter leur lecture.
	6. toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1er mai 2015...	X	Un nouveau décret a été déposé pour la création d'une cellule d'assurance qualité, d'un service de scolarité et d'un service d'audit interne (février 2017).
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	Création d'une cellule d'assurance qualité, d'un service de scolarité et d'un service d'audit interne (décret déposé en février 2017). Manuel de procédures Rapport d'audit (avril 2017) -Les meubles et équipements pour les salles de classe et les laboratoires de topographie et d'hydrauliques dans le nouveau bâtiment ont été reçus, mais pas encore utilisés.
	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	Le manuel de procédures présente les outils de gestion Des statistiques provenant du système de gestion interne et de campus Mali ont été fournies et les différences notées et expliquées.
	3. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.	X	Un rapport d'audit externe existe. Création d'un service d'audit interne (en 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		Pour l'instant, aucune révision n'a été faite sur le Plan Stratégique comme tel. Il sera important de mentionner la cellule d'assurance qualité, le service de scolarité et le service d'audit interne dans le Plan stratégique, une fois le décret approuvé. Le Plan Stratégique a été discuté lors du CA de décembre 2016 à travers le contrat de performance.
	2. suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ;		Il y a confusion entre le Plan Stratégique et le plan d'action révisé. Il y a la nécessité d'introduire les ajustements proposés dans le PS de 2016
	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		Comme dit plus haut, des statistiques provenant du système de gestion interne et de campus Mali ont été fournies et les différences notées et expliquées.
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 CPS ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel (Arrêté CPS)		10 programmes ont suivi le processus normal d'habilitation et sont soumis à la commission d'habilitation
	2. convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés		

	3. Copie des Documents soumis au CP		17 filières ont été approuvés par le Conseil de perfectionnement avec la contribution du secteur privé
	4. Liste des présences avec émargement	X	
	5. délibérations du CP et compte rendu approuvé de la 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 ;		Aucun rapport n'indique que le CA a délibéré sur les propositions de nouvelles filières
	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	CPS convoque une fois par l'an, mais à cause des besoins un conseil extraordinaire a eu lieu en 2016.
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	Des statistiques provenant du système de gestion interne et de campus Mali ont été fournies et les différences notées et expliquées.
	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	Il existe un rapport pédagogique qui mériterait d'être complété en fonction des objectifs à réaliser
	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	Le rapport sur les délibérations existe mais les analyses ne sont pas menées
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 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	Des formations de courte durée ont été organisées sur des thématiques précises • Logiciel informatique (ex., MatLab, SIG) Il existe un manuel qui décrit ces diverses formations menées en direction des enseignants.

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 plan stratégique.	Documents indiquant la progression des ressources de l'IES	x	L'état financier est présenté dans le livre de compte de gestion de l'ENI
---	--	---	---

Tableau 7 : Décaissement lié aux indicateurs et aux résultats

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	But An 2 (Mai 2017)		Méthode de calcul	Décaissement prévu	Décaissement proposé
		Prévu	Réalisé			
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	2	2	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.	50,000	50,000
	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	Oui	oui	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.	100,000	100,000
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	NON		50,000	00,000
DLI2 Amélioration de la	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les	12	0	Mode de calcul : a= nombre de programmes de formation rénovés ou	150,000	00,000

Pertinence des Programmes Sélectionnés	directives convenues			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 : $y = (b.x)/a$		
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	1,000	1231	a= nombre de NE cible; $x = \$ (000)$; Si NE (b) (inscrits effectifs) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	150,000	150,000
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	38	39	a= nombre de NEF cible; $x = \$ (000)$; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	150,000	150,000
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	52%	161%	a= % de ressources générées $x = \$ (000)$; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	150,000	150,000

5.1.1. Points de vue des acteurs : Gouvernance – Offres de formation et mobilisation Conseil pédagogique et scientifique (CPS)

- Les membres du CPS ont participé pour beaucoup d'entre eux aux ateliers d'élaboration du plan stratégique
- Certains décrivent aisément les axes stratégiques de ce plan
- Ils affirment toutefois que le Plan stratégique est tout nouveau dans leur environnement
- Le conseil de perfectionnement établit des contacts et des collaborations avec le secteur de l'emploi
- La mise en adéquation des programmes avec les besoins du marché ne semble pas être un problème, il y a cependant un manque d'équipement au sein de l'école
- Ils ont contribué à la mise en place des formations en direction des enseignants, notamment la rédaction scientifique, l'apprentissage de certains logiciels (MATLAB/SIMULINK pour la simulation informatique, Erdas Imagine 2016 pour la télédétection, Arc GIS pour le système d'information géographique
- Pour une meilleure articulation des formations avec les besoins du marché, ils suggèrent :
 - ✓ L'organisation d'enquête sur le terrain et un accompagnement pour traduire ces besoins en référentiel de métier, puis en référentiel de compétences et de formation et enfin en référentiel de certification
 - ✓ Tirer les enseignements des stages pour corriger les insuffisances des programmes
 - ✓ Mieux articuler la formation théorique et la formation pratique en confiant plus de responsabilité aux entreprises dans la formation pratique

Enseignants

8 enseignants ont répondu à l'entrevue

- Certains enseignants ont entendu parler du PS en février 2016 tandis que d'autres n'en ont pas connaissance
- À cause de leur faible implication dans le développement du Plan stratégique, ils ne comprennent pas qu'ils peuvent influencer la définition des axes stratégiques et leurs modifications.
- Les enseignants ont bénéficié de formation aux outils informatiques (Système d'information géographique – ArcGIS10.1, Simulation informatique – logiciel MATLAB/SIMULINK, télédétection – logiciel Erdas Imagine 2016
- Les enseignants établissent des collaborations avec le secteur privé et l'entreprise d'où proviennent certains d'entre eux
- Les enseignants déplorent la faiblesse et la vétusté des équipements dans leurs laboratoires
- On perçoit encore quelques réticences chez les enseignants à former leurs étudiants dans le système LMD. Ils semblent préférer la formation dans l'ancien système de formation des ingénieurs.
- Les stages et l'insertion des étudiants sur le marché du travail est facilité par les contacts des enseignants ou leur appartenance avec les entreprises
- Toutefois certains jugent les compétences des étudiants pas suffisamment adaptés aux exigences du marché.

Étudiants

16 étudiants ont participé à la rencontre

- Les étudiants ont été mis au courant du plan stratégique lors d'une conférence organisée à l'école mais n'ont pas pris le temps d'en approfondir la connaissance

- Ils estiment que la diffusion devrait être poursuivie non seulement par la direction de l'ENI mais également par les étudiants qui siègent au sein du CA et le bureau de l'AEM.
- Ils perçoivent certains efforts qui sont faits dans la formation des enseignants et l'équipement de certains labos.
- Ils sont d'avis qu'ils peuvent contribuer à la révision du PS et à sa mise en œuvre sur certains axes
- Les étudiants soulignent que le volet de la formation pratique constitue une préoccupation pour eux à cause du manque d'équipements et de matériels dans les laboratoires,
- Il y a également la difficulté à trouver des lieux de stage et ils souhaiteraient voir la direction de l'école s'impliquer dans la recherche des lieux de stages et la mise en place de partenariats avec les entreprises
- Le secteur minier est réticent à prendre des stagiaires car, pensent-ils, ceci comporte beaucoup de responsabilité pour les entreprises en dehors d'un cadre partenarial
- Certains programmes nécessitent d'être mis à jour, par exemple en intégrant l'enseignement de quelques logiciels utilisés dans les entreprises
- L'insertion socioprofessionnelle reste ardue, en particulier pour certaines filières comme la géologie et en génie civil
- En outre, les programmes de formation méritent dans certains cas d'être plus adaptés en termes de volume horaire et des ressources professorales sont à former pour leur exécution correcte (licence en génie mécanique et électrique)
- L'informatisation des différents programmes est aussi une nécessité
- Il faudrait aussi veiller au renforcement des capacités des enseignants pour les mettre à jour face à l'évolution rapide de la technologie
- La question de l'inscription sur le site PGI-

Conseil d'administration et employeurs

Deux membres du Conseil et 4 entrepreneurs

- Les membres jugent que le CA a un fonctionnement de plus en plus transparent
- Le CA a mis l'accent, lors de ces deux sessions passées, sur l'adaptation de la composition et des règles de fonctionnement aux nouvelles réalités de l'ENI. Dans ce sens, le CA a proposé un décret de révision de la composition et du mode de fonctionnement du CA
- Les débats au sein du CA sont très démocratiques
- Les employeurs ont exprimé le souhait d'être représentés par un plus grand nombre de membres. Ceci aurait pour effet d'aider à la mise en place de plus de protocoles de collaboration et de partenariats pour à la fois l'encadrement de la formation des étudiants, la détermination des lieux de stage et l'encadrement des stages et la mobilisation des ressources
- Les employeurs ont exprimé le souci pour les étudiants engagés dans le système LMD de ne pas acquérir toutes les compétences requises pour les ingénieurs à cause de la faiblesse de la formation pratique. Même s'il n'y a pas encore de sortants du LMD, les inquiétudes peuvent être limitées avec l'intensification de la formation pratique
- Les employeurs encouragent l'établissement de plus de protocoles d'entente avec l'ENI pour permettre aux étudiants de connaître le travail de terrain de l'ingénieur. C'est à travers ces protocoles et autres conventions que les entreprises peuvent agir
- Par ailleurs, lorsque des protocoles ou cadres de partenariats existent, les employeurs sont plus favorables à l'encadrement des étudiants aussi bien en institution que lors des stages pratiques.

5.1.2. Commentaires

5.1.2.1. Touts

Gouvernance

- -Le conseil d'administration s'est rencontré au moins deux fois cette année.
- -Les acteurs rencontrés ont démontré un vif intérêt envers le plan stratégique. Ils sont intéressés à jouer un rôle plus actif dans son implémentation et sa diffusion.
- -La création d'une cellule assurance qualité est en cours.
- La création et formalisation d'une association des anciens étudiants est une belle initiative à poursuivre.
- De meilleurs contacts avec les anciens étudiants pourraient éventuellement mener à des opportunités de stage et de service de prestation pour l'IES.

Offres de formation

- Au total, 17 filières ont été soumises pour l'habilitation suite à des discussions avec le secteur privé.
- L'écart entre les données provenant du système interne de suivi des étudiants et de Campus Mali a été bien expliqué.
- De la formation aux enseignants a été offerte, notamment en ce qui concerne l'utilisation de logiciels informatiques.

Mobilisation de ressources

- Certains enseignants participent dans des services de prestation. Les matériaux restant des services de prestation sont par la suite utilisés par les étudiants pour des travaux pratiques.

5.1.2.2.Aspects à améliorer

Gouvernance

- Le plan stratégique n'a pas été l'objet de discussion lors d'un CA cette année, tel qu'il était prévu dans le cadre du projet PADES.

Offre de formation

- Autant les enseignants que les étudiants ont décrit le manque de travaux pratiques et d'équipements et de matériaux dans les laboratoires. Le manque de formation pratique a aussi été noté par le secteur privé.
- Les nouvelles filières sont ouvertes avant même que l'approbation par le conseil d'habilitation au sein du Ministère ait été reçue.
- L'aspect budgétaire n'a pas été bien pris en considération lors de la création de nouvelles filières, vu que celles-ci font aussi face au manque d'équipement, matériaux et laboratoires.
- Peu d'attention a été portée à l'aspect genre, bien que le nombre de femmes étudiantes, professeures et membres de conseil demeurent faibles.
- Aucune analyse de projection n'a été faite sur la progression des étudiants et les implications qui s'en suivent en termes de budget, effectifs et infrastructures.

Mobilisation des ressources

- Les réalisations faites grâce au soutien financier du PADES demeurent mal connu par l'ensemble des acteurs.
- Bien que des opportunités de collaboration avec des institutions de recherche existent, celles-ci ne sont pas saisies.
- Les ressources générées par l'Unité d'expertise et de production demeure faible.

5.1.2.3. Recommandations

Gouvernance

- Lors de l'évaluation de mai 2016, il a été recommandé que le format des compte-rendu des conseils d'administration soit revu afin d'éviter le verbatim. Lors de l'évaluation de mai 2017, il a été constaté que la recommandation n'a pas encore été suivie. Il est important de revoir le format des compte-rendu pour l'année à venir, afin de faciliter le suivi des prises de décisions.
- Le plan stratégique se doit d'être discuté, et si besoin révisé, et ensuite approuvé par le conseil administratif à chaque année. Ainsi, le plan stratégique doit apparaître dans les ordre du jour ainsi que les compte-rendu des sessions.
- Mettre en place le service de scolarité et le service d'audit interne, tel que prévu.
- Poursuivre le processus de création et de formalisation de l'association des anciens étudiants.
- Un système de communication et de diffusion de l'information se doit d'être mis en place pour atteindre un plus grand nombre d'acteurs dans des délais raisonnables. À titre d'exemple, l'association étudiante pourrait aider dans la diffusion de l'information auprès de la communauté étudiante.

Offres de formation

- Il est recommandé que de la formation en pédagogie soit offerte aux enseignants, afin que ceux-ci soient mieux outillés pour enseigner de façon active avec le nombre grandissant d'étudiants.
- L'organisation de visites terrain auprès de différentes entreprises permettrait aux étudiants de mieux comprendre et apprécier les réalités terrain.
- Faire des analyses pour mieux comprendre les besoins du marché et la qualité des étudiants formes.
- Offrir de la formation aux étudiants sur l'insertion dans le marché de l'emploi, incluant la rédaction d'une lettre de présentation et de CV ainsi que des pratiques d'entrevue (comment vendre ses compétences).
- Pour attirer davantage d'étudiantes femmes dans les programmes où elles sont peu représentées, il faudra augmenter l'effectif de professeurs femmes. Il est important pour les étudiantes d'avoir des modèles à qui s'identifier.

Mobilisation des ressources propres

- Il importe de bien expliquer à la communauté, avec chiffres à l'appui, les réalisations faites à partir du financement du PADES.
- Des mécanismes devraient être mis en place pour solliciter le secteur privé et les anciens étudiants de l'IES à participer plus activement dans la vie communautaire de l'IES. Par

exemple, par l'octroi de bourse de recherche, de bourse d'excellence, l'offre de milieu de stage et l'approvisionnement en équipement et matériaux.

- Dans le but d'acquies de l'autonomie, il importe que l'IES augmente ses fonds propres, excluant les fonds provenant de l'Etat et des autres bailleurs de fonds.

Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako-USTTB

5.1.3. Grilles d'évaluation

Tableau 9 : État des documents fournis pour évaluer l'atteinte des DLR et appréciation qualitative

DLR	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	À l'expiration du mandat de certains membres, le Recteur a transmis une demande de renouvellement en mars 2017
	2. convocation de la session du CA/CU	X	Les convocations sont disponibles et datent de deux semaines avant la tenue des sessions du CU
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU ;	X	Les documents soumis au CU sont présentés dans le rapport du CU. La numération des documents (dates) est difficile à suivre lors de la lecture
	4. Liste des présences avec émargement ;	X	
	5. délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	X	Il y a une difficulté dans la tenue des sessions à cause de la non disponibilité de certains membres fonctionnaires. Il y a le principe de suppléance qui est utilisé alors que celui-ci n'est pas réglementaire. Un membre absent ne peut confier une tâche qu'à un autre membre statutaire Le Rectorat a entrepris des démarches pour définir des nouvelles procédures pour le renouvellement et remplacement des membres
	6. toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1er mai 2015...		Pas de révision qui affecte le mode de fonctionnement
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	-Construction réalisée (Centre universitaire de recherche clinique, centre en bio-informatique, 1ere phase FAPH, centre agro-alimentaire ISA)
	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	Le manuel de procédures présente les outils de gestion
	3. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.	X	Un rapport d'audit externe existe. En plus, l'IES a organisé une audit interne. Mais ce qui semble peut clair c'est l'utilisation du terme «Interne» quand c'est une contractualisation avec une ressource externe qui a permis cette audit. Il a été suggéré de mettre en place un comité à l'interne pour mener cette audit interne
DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec	1.document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation		Le Plan stratégique n'est pas soumis au Conseil. L'USTTB a remis sous forme d'un cadre logique un plan de travail annuel. L'IES a

les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.			entrepris des changements notamment en mettant en place un guide de l'étudiant et une cellule interne d'assurance qualité. Toutefois, ces ajouts devraient être introduits dans le plan stratégique en vue de sa mise à jour Une décision fixe l'organisation et les modalités de fonctionnement de la cellule interne d'assurance qualité
	2. suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ;		
	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	Les données statistiques figurent dans un le rapport sur les statistiques académiques 2016-2017. Les données restent quand même différentes de celles tirées du document «Quelques données sur l'enseignement supérieur»
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	
	2. convocation de la session du CPS pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés	X	
	3. Copie des Documents soumis au CP	X	Cinq filières de licence professionnelles ont été créées en concertation avec le secteur privé On mentionne également 6 masters mais les précisions sur le niveau d'avancement de leur ouverture ainsi que les contenus ne sont pas fournies Des ateliers de rénovation des programmes de formation en médecine et pharmacie ont été organisés pour les harmoniser avec les autres programmes de la CEDEAO dans le cadre de l'organisation ouest africaine de la santé
	4. Liste des présences avec émargement	X	
	5. délibérations du CPS 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	X	L'IES mentionne qu'aucun changement n'a été opéré et ainsi elle

	du CPS ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session.		conserve le document de l'année précédente
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	Une sensibilisation est menée dans les lycées en vue d'inciter les élèves vers les nouvelles filières
	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	Les statistiques académiques indiquent une progression mais aucune analyse n'en est faite.
	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	Le rapport sur les délibérations existe mais les analyses ne sont pas menées ici encore non plus
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 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	Des formations de courte durée ont été organisées sur des thématiques précises • Approche par compétences • E-learning pour l'écriture des formules (4 ateliers, 20 personnes) • La préparation et la mise en ligne des cours • Bio-informatique • Renforcement des capacités des enseignants de médecine et de pharmacie en vue de les outiller à l'harmonisation des programmes dans le cadre de l'organisation ouest africaine de la santé (OOAS) • Pédagogie et essais cliniques L'IES a besoin cependant d'avoir un meilleur système de suivi des participants à leurs sessions de formation
DLR7 : Chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type	Documents indiquant la progression des ressources de l'IES	x	Le rapport financier et le rapport montrent les ressources générées par l'IES

(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.			
---	--	--	--

Tableau 10 : Décaissement lié aux indicateurs et aux résultats

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	But An 2 (Mai 2017)		Méthode de calcul	Décaissement prévu	Décaissement proposé par les évaluateurs
		Prévu	Réalisé			
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	2	2	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.	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	Oui	oui	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.	100,000	100,000
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui			100,000	00,000
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	3	4	<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>	200,000	200,000
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	10,400	3319	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	200,000	200,000

	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	240 (80 pour l'année scolaire 2016-2017)	143	a= nombre de NEF cible; x=\$ (000) ; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	200,000	200,000
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	30%	297%	a= % de ressources générées x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	200,000	200,000
Montant total					1 100,000	

5.1.4. Points de vue des acteurs : Gouvernance – Offres de formation – Mobilisation des ressources

Conseil pédagogique et scientifique (CPS)

- Les membres ont contribué pour la plupart, notamment les doyens, à la préparation du plan stratégique
- Ils prennent en charge tout ce qui concerne l'académique dans le PS
- Ils ont appuyé la présentation du PS en début 2017 aux personnels de l'IES à travers une conférence
- Il y a la nécessité d'améliorer la diffusion du PS pour en assurer l'appropriation en diversifiant les voies de communications : dépliant, Site de l'USTTB, ...
- L'USTTB réfléchit à une plus grande appropriation du PS en invitant les facultés à élaborer des PS de faculté ou des plans d'action qui respectent le PS de l'IES
- Toutefois, l'implication des enseignants dans l'élaboration du PS et leur connaissance de ce plan restent encore faibles; dans certains cas, des enseignants ne sont tout simplement pas informés du PADES et du PS. On peut dire que la connaissance du PS est très diversifiée auprès des membres du CPS
- Les nouveaux diplômés de Licence obtenus à la FST dans le cadre du LMD ont de la peine à être appliqués au niveau de la fonction publique
- La formation des enseignants se fait dans le cadre du Programme de formation des formateurs (2008-2017) et le programme de transfert des compétences (TOKTEN) qui sont au niveau ministériel. Notons que dans ces programmes qui ne s'inscrivent pas dans le cadre du PADES, il existe une certaine discrimination dans la diffusion de l'information relative aux possibilités de formation continue qui empêche des enseignants à en bénéficier
- Quelques activités de formation: formation à la rédaction scientifique pour les nouveaux maîtres assistants, formation à l'APC, formation pédagogique et aux essais cliniques, formation en bio-informatique, renforcement des capacités en vue de l'harmonisation des programmes de médecine et pharmacie dans le cadre de l'OOAS.
- Il n'existe pas encore un programme de formation continue institutionnel construit sur la base d'une évaluation des besoins des enseignants. La formation continue institutionnelle est balbutiante selon des enseignants membres du CPS
- Il faut sortir le fonctionnement de l'IES de son isolement en travaillant davantage avec à la fois avec les ministères potentiellement partenaires (éducation nationale, santé, environnement, emploi et formation professionnelle) le secteur de l'entreprise
- Les membres du CPS se réunissent pour proposer des filières pour habilitation en les soumettant à l'approbation du CU
- Les membres ont besoin d'un appui pour le développement des programmes dans les nouvelles filières créées ou rénovées
- Les membres souhaitent une décision plus rapide de la commission d'habilitation des nouvelles filières pour permettre une meilleure application du système LMD
- La question de faire une extension de la date de prise des décisions sur les habilitations de mai à juillet reste encore posée
- Les différents programmes restent encore des îlots sans de véritables passerelles et l'existence de tronc commun en vue de faciliter des changements d'options aux étudiants sans être pénalisés est souhaitable

- Faible consultation du secteur de l'entreprise dans la proposition de nouvelles filières ou la révision des anciennes

Enseignants

- Les enseignants ont eu connaissance du PS surtout lors de la conférence d'information organisée par le rectorat en début 2017
- Ils ne disposent pas d'une version de ce document ni sous forme papier ni sous forme électronique
- Les enseignants ne sont pas à mesure de décliner les différents axes stratégiques du PS, ce qui dénote d'une faible connaissance de celui-ci
- Les programmes de formation sont rénovés ou créés sur la base d'une analyse de la situation du marché de l'emploi, même si notre évaluation n'a identifié aucun document dans ce sens.
- Les enseignants souhaitent la mise en place d'un programme institutionnel de formation continue
- Certains enseignants ont bénéficié de sessions de formation sur le e-learning et la préparation et la mise en ligne de cours
- Des travaux ont été menés pour l'harmonisation des programmes de médecine dans le cadre de l'OAS
- Une école doctorale est créée et la charte est rédigée
- L'IES collabore avec les entreprises des secteurs publics et privés pour la formation des étudiants (enseignement et encadrement de stages);
- Il est cependant souhaitable de rendre ces collaborations beaucoup plus institutionnelles
- Les enseignants jugent les travaux pratiques et les travaux dirigés comme le maillon faible de la formation à cause des grands effectifs d'étudiants et de la faiblesse des infrastructures et des matériels ainsi que des ratios professeurs/étudiants
- Les enseignants souhaitent avoir une cellule d'animation pédagogique qui conduira une analyse des besoins de formation et élaborera un programme institutionnel de formation continue
- La nécessité d'établir une articulation adéquate entre le secteur privé et des structures de l'IES a été soulevée pour l'accueil des stagiaires. Exemple dans le cas de la formation en médecine, des structures de santé regorgent de compétences qui peuvent encadrer des étudiants mais des discussions méritent d'être menées entre le MESRS, le Ministère de la Santé et l'USTTB pour définir des conditions de collaboration
- Les enseignants n'ont pas reçu de formation en vue de les préparer à l'enseignement des filières nouvellement créées.
- Les enseignants sont peu mis à contribution sur la mise en place de mécanisme pour générer des ressources

Étudiants

- Certains étudiants ont eu connaissance du PS, notamment lors Conférence organisée par le rectorat en début 2017, et d'autres encore n'ont aucune connaissance du document et de son contenu
- Ils ont su décrire certains axes stratégiques souhaiteraient être impliqués dans la définition du PS car ils estiment avoir des choses à dire sur certains axes stratégiques
- Les étudiants soulèvent la question des frais d'études élevés notamment au niveau Master et Doctorat, nonobstant le principe que ces programmes doivent s'autofinancer; il en est de même des retards enregistrés dans la distribution des troussees et des bourses.

- Concernant les outils de gestion, d'après les déclarations des étudiants, une sensibilisation/appropriation devrait être assurée pour l'utilisation des pré-inscriptions et inscriptions en ligne dans PGI –Cocktail (Campus Mali)
- Les étudiants souhaitent une meilleure gestion des ressources professorales pour éviter des temps d'enseignement insuffisants
- Les étudiants estiment qu'il y a des espaces d'amélioration de la qualité de la formation. En FST par exemple, certains modules sont très longs par rapport à d'autres pour les mêmes nombres de crédits.
- Il y a aussi des filières créées sans avoir les ressources professorales régulières comme le cours de géologie structurale et d'entomologie agricole
- Certains modules de formation sont jugés non pertinents pour les filières définies
- Quand les enseignants estiment que 95% des diplômés trouvent de l'emploi dans le secteur privé, les étudiants eux soutiennent que les débouchés en termes d'emploi restent faibles
- La question de l'orientation pour le choix de carrière se pose pour bon nombre d'étudiants, étant donné l'absence de conseillers en orientation au secondaire
- Les employeurs tant du secteur public que du secteur privé ont encore de la difficulté à bien lire les diplômes du système LMD car ils restent encore avec les anciennes appellations
- Les étudiants souhaitent que l'on accorde plus de volume horaire aux TP et TD en plus de se doter d'équipements et d'infrastructures suffisant et adéquats
- Ils souhaitent également un meilleur suivi pour les stages en entreprise ou dans le milieu de travail
- Ils aimeraient participer aux discussions sur la création de nouvelles filières
-

Conseil de l'Université

- Le CU souhaite obtenir un texte de constitution plus actuel où se retrouvent des membres représentants des ministères et membres recrutés pour leurs compétences personnelles. La démarche déjà entreprise par le CU mérite d'être débloquée.
- Le quota du secteur privé mérite d'être amélioré (7/25 actuellement) avec les principaux partenaires de l'USTTB
- Concernant les sessions du CU, il est souhaitable que les membres reçoivent à temps les documents pour leur examen
- Les membres ne reçoivent pas les détails
- Les membres du secteur privé et ceux du secteur public ont le même poids dans les délibérations du Conseil
- Les membres n'ont pas les informations sur les diverses lignes budgétaires pour en comprendre tout le contenu. Ils souhaitent plus des budgets détaillés pour faciliter leurs délibérations.
- Pour les audits et les offres de formation, les membres n'ont pas la possibilité de mener une analyse de fonds et ne disposent pas toujours des compétences pour le faire
- Dans ce sens, ils souhaitent pouvoir créer des commissions spécialisées à l'intérieur du CU pour analyser les documents avant la tenue des sessions.
- On observe des entorses aux règles et procédures du CU notamment en ce qui concerne les suppléances. Des membres sont souvent absents ou mutés (cas des fonctionnaires) et se font remplacer par d'autres sans nécessairement avoir un acte officiel de désignation.
- Mettre en place au sein du CU des commissions spécialisées qui étudient les documents soumis sur lesquels les membres ne feront que délibérer
- Le CU a besoin d'un local pour lui faciliter les travaux préparatoires des sessions

- Il souhaite que l'on fasse de l'autonomie une réalité
- Les membres sont actuellement nommés par décret de même que le Président. Maintenir une nomination du président par décret mais nommer les membres par arrêté
- Le processus d'études besoin n'est pas fait dans les normes en prélude à la création des filières
- Le CU recommande de débloquent le processus de AMAQ/Sup car l'AQ est le moteur de développement de la formation, de la recherche et des prestations de qualité
 - Il existe un comité de lobbying qui peut aider à la mobilisation des ressources
 - L'ordonnance créant l'USTTB dans son article 4, alinéa 2 lui donne la possibilité de mener des prestations de services. Cependant, il est encore bloqué dans la soumission d'offres aux appels de manifestation d'intérêt. Il importe dans ce sens de mener des démarches auprès du ministère des finances pour l'autorisation de concourir sur le marché.
 - Permettre à l'USTTB de pouvoir passer des marchés sur un champ de compétences bien défini
 - Œuvrer à la mise en place de partenariat public-privé pour à la fois une meilleure mobilisation de fonds et une adéquation des formations avec les besoins de l'entreprise.

5.1.5. Commentaires

5.1.5.1. Touts

Gouvernance

- Les membres du CPS ont contribué pour la plupart, notamment les doyens de faculté, à la préparation du plan stratégique, en prenant en charge principalement tout ce qui concerne l'académique.
- Certains étudiants ont eu connaissance du PS, notamment lors de la Conférence organisée par le rectorat en début 2017 tandis que d'autres une connaissance faible du document et de son contenu. Ceux qui affirment le connaître ont su décrire les axes stratégiques.

Offres de formation

- Le processus devant conduire à l'habilitation des nouvelles offres de formation est respecté par le CPS
- Cinq nouvelles filières professionnelles ont été proposées par le CPS, approuvées par le CU et soumises à la Commission d'habilitation
- Plusieurs formations ont été réalisées au profit des enseignants, soit pour les préparer à l'enseignement dans les nouvelles filières ou la rénovation des programmes, soit pour renforcer leurs capacités dans l'enseignement des programmes existants.
- Le secteur privé est consulté lors de la rénovation des programmes et filières de formation même s'il existe des besoins de renforcement de cette collaboration.

Mobilisation de ressources

- Un comité de lobbying est mis en place pour aider à communiquer sur le PS de l'Université et à la mobilisation des ressources

5.1.5.2. Aspects à améliorer

Gouvernance

- L'implication des enseignants dans l'élaboration du PS n'est pas effective et leur connaissance de ce plan restent encore faible. On peut dire que la connaissance du PS est très diversifiée auprès des membres du personnel enseignant et même des membres du CPS. Les enseignants en ont eu connaissance principalement lors de la conférence d'information organisée par le Rectorat en début 2017. Cette connaissance superficielle du PS fait que les enseignants rencontrés lors de l'évaluation ne sont pas à mesure de décliner les différents axes stratégiques.
- Les étudiants souhaiteraient être impliqués dans la définition ou dans les prochaines révisions du PS, car ils estiment avoir des contributions à faire sur certains axes stratégiques.
- On observe des entorses aux règles et procédures du CU notamment en ce qui concerne les suppléances. Des membres sont souvent absents ou mutés (cas des fonctionnaires) et se font remplacer par d'autres sans nécessairement avoir un acte officiel de désignation.

Offres de formation

- Les enseignants jugent les travaux pratiques et les travaux dirigés comme étant le maillon faible de la formation à cause des grands effectifs d'étudiants et de la faiblesse des infrastructures et des matériels ainsi que des ratios professeurs/étudiants.
- Il n'existe pas encore un programme de formation institutionnalisé pour les enseignants

Mobilisation des ressources

- Les initiatives sur des partenariats formels avec le secteur privé ou des structures publiques dans le champ de formation de l'USTTB sont à améliorer.

5.1.5.3.Recommandations

Gouvernance

- Améliorer la diffusion du PS pour en assurer l'appropriation en diversifiant les voies de communication : dépliant, Site de l'USTTB, journées portes ouvertes, ...
- Doter le CU d'un texte de constitution plus actuel où le quota du secteur privé est amélioré (7/25 actuellement) et où se retrouvent des membres représentants des ministères et des membres recrutés sur la base de leurs compétences personnelles et de leurs capacités à soutenir l'Université dans ses principales missions. La démarche déjà entreprise par le CU mérite d'être débloquée. Dans la même veine, rendre plus léger le mode de nomination des membres du CU, en nomment le Président par décret et les membres par arrêté.
- Créer au sein du conseil des commissions thématiques pour approfondir les dossiers soumis et aider à une prise de décision éclairée lors des délibérations, notamment sur les questions de budget et d'audit. En outre, les membres n'ont pas les détails sur les diverses lignes budgétaires pour en comprendre tout le contenu. Ils souhaitent plus des budgets plus détaillés pour faciliter leurs délibérations.

Offres de formation

- Multiplier les actions de sensibilisation des étudiants sur le processus de pré-inscription et d'inscription en ligne dans Campus Mali car ce système contribue à l'efficacité de l'Université et à la transparence dans la gestion de la scolarité.
- Décloisonner les différents programmes en envisageant des passerelles un tronc commun en vue de faciliter des changements d'options aux étudiants sans être pénalisés en conformité avec la capitalisation des crédits dans le système LMD
- Renforcer la collaboration entre l'Université et le secteur public et privé dans la création et la rénovation des filières de formation. A cet effet le CPS devra renforcer ses compétences dans le processus de développement des formations en allant d'une analyse des métiers à des référentiels d'évaluation en passant par des référentiels de compétences et de formation
- Accorder la place qui lui revient à la formation pratique des étudiants en renforçant la collaboration avec le secteur privé et octroyer un volume d'heures suffisant et effectif aux travaux pratiques et aux travaux dirigés, en plus de se doter d'équipements et d'infrastructures suffisant et adéquats.
- Établir des collaborations entre le MESRS, le Ministère de la Santé et l'USTTB pour définir des conditions de collaboration appropriées en vue d'un encadrement efficace des stages

Mobilisation de ressources

- L'ordonnance créant l'USTTB dans son article 4, alinéa 2 lui donne la possibilité de mener des prestations de services. Cependant, il est encore bloqué dans la soumission

d'offres aux appels de manifestation d'intérêt surtout au niveau local. Il importe dans ce sens de mener des démarches auprès du ministère des finances pour l'autorisation de soumettre des candidatures en définissant clairement le champ de compétition.

- Œuvrer à la mise en place de partenariat public-privé formalisé pour à la fois une meilleure mobilisation de fonds et une adéquation des formations avec les besoins de l'entreprise.

Université de Ségou-US

5.1.6. Grilles d'évaluation

Tableau 12 : Appréciation qualitative des documents fournis

	Documents à examiner	Disponibilité	
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	L'Univer pour ten les trent CU .
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 pour l'année passée.	X	Après di les audit d'établis
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	A la suit suggesti en comp
	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 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).	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 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	Les règle trouvent création

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	Harmonie Collaboration l'IES sur
	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	Difficulté des Mas manque Nécessité stratégie commun
	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.	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 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	Toutes les L'accent genre au enseigna Une stra enseigna l'Univer Une stra d'enseig le renfor des univ le secteu
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	Documents indiquant la progression des ressources de l'IES	X	Renforce stratégie financie PPP, et l'Office autres st

durée du plan stratégique.			
----------------------------	--	--	--

Tableau 13 : DÉCAISSEMENT LIÉS AUX INDICATEURS

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	But An 2 (Mai 2017)		Méthode de calcul
		Prévu	Réalisé	
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	2	2	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 la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	oui	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	Oui	oui	
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	20 (dont 7 cette année)	11	<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.	1000	1600	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	31	76	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)	180%	2181%	a= % de ressources générées x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$

5.1.7. Points de vue des acteurs : Gouvernance – Offres de formation – Mobilisation de ressources

Conseil pédagogique et scientifique (CPS)/Comité de pilotage

- Les membres ont contribué pour la plupart, notamment les responsables de département, à la préparation du plan stratégique
- Ils ont pris en charge tout ce qui concerne le secteur académique dans le PS
- Ils ont fait la présentation du PS en début 2017 aux personnels de l'IES à travers une conférence
- Il y a la nécessité d'améliorer la diffusion du PS auprès des étudiants
- L'US a pris en compte la disposition sur les 30 pourcent de la représentativité de secteur privé.
- Un référentiel de compétence partagé avec les employeurs comme l'Office du Niger pour les emplois.
- Programmation des dates de réunion avec un mécanisme de suivi des recommandations
- La convocation CP nécessite le renouvellement de ses membres
- Et les règles de nomination de membres sont définies par les décrets portant sur la création des universités
- Enrichir le PS par des formations à la base car l'amélioration de la gouvernance doit se faire également au niveau des organes des bases : Décanat, Direction, Département, etc. A cet effet il est important de palier à l'insuffisance des ressources humaines
- L'Université ne devrait pas dépendre obligatoirement de la présence du président du CU et a cet effet un existe un règlement intérieur pour faire face au cas d'empêchement
- Concernant le rapport d'audit après des échanges il a été constaté que les auditeurs ont certifié les comptes de l'établissement dans la version définitive du rapport contrairement aux conclusions du rapport provisoire qui n'avait pas intégré toutes les dépenses et qui avait été partagé avec l'IDA
- Il n'existe pas encore un programme de formation continue institutionnel construit sur la base d'une évaluation des besoins des enseignants.

- Le manque de formation en ligne a été soulevé. Une réflexion est en cours à US autour des formations en ligne avec en perspective l'ouverture d'unités de formation en ligne en collaboration avec des partenaires. S'il existe une identification précise provenant des départements de formations en ligne les PADES peuvent apporter son soutien
- Une proposition de sept formations en e-learning en collaboration avec l'Université de Bordeaux est en cours de réalisation
- Formation en système d'information géographique et en aménagement du territoire a été abordée par la FASSO tout en soulignant qu'il est important de palier aux insuffisances dans les formations en sciences sociales

Enseignants

- Les enseignants avaient une bonne connaissance du PS qui a été bien partagé par le Rectorat
- La demande d'une meilleure participation à l'élaboration du guide de l'enseignant a été formulée
- La demande pour la mise en place d'un comité de gestion sur l'employabilité et celle d'une commission d'insertion pour aider les étudiants à aller vers les employeurs.
- Une planification de la formation des enseignants selon les besoins a été formulée tout en tenant compte également de l'interaction entre les offres de formations et la création de nouvelles filières
- A l'US les enseignants détenteurs de Master sont les plus nombreux et les enseignants gradés très peu nombreux sont dans l'administration, pour faire face à cette situation, la mise en place d'un plan de formation des enseignants aussi bien au niveau des détenteurs de masters que de Ph. D a été fortement recommandée.
- Il a été préconisé d'apporter des soutiens qui sont engagés dans des formations doctorales plutôt qu'ils le fassent à leur propre compte comme certains d'entre eux sont entraînés à le faire.
- Les évaluateurs, sur la question de la formation des enseignants ont préconisé la création à l'US d'une formation doctorale pluridisciplinaire en partenariat avec d'autres universités.
- Pour les formations en la santé animale par exemple, le PADES pourrait contribuer à la formation des Ph.D. La formation d'enseignants et de chercheurs en agroéconomie pourra également se faire dans le cadre d'une collaboration avec MSU
- Les discussions avec les enseignants ont porté sur l'état de progression de nombres d'étudiants du taux de réussite sur le comportement des enseignants qui doit être exemplaire et aussi sur les problèmes posés au niveau filières
- Les facteurs bloquants et les degrés d'implications des acteurs. L'habilitation des maquettes par la reconnaissance de l'État. Un autre facteur bloquant a été identifié comme les équipements des labos ainsi que leur conformité et leur adaptation.
- Le problème de la remise en cause de l'acquisition par US de la ferme de Sonikoura a été soulevé avec beaucoup d'inquiétude. Le Ministère de tutelle est fortement sollicité pour que la ferme revienne à l'US définitivement
- Le retard de la mise en place des autres formations
- La discussion a porté aussi sur les difficultés rencontrées au niveau de l'ouverture des Masters par manque d'étudiants en nombre suffisant, comme le cas du Masters de Sociologie
- Un besoin d'appui pour l'identification des offres de formations appropriées a été formulé et le PADES a proposé son aide
- Le coût de Masters en Sociologie a été souligné mais l'accent a été mis surtout sur un déficit en stratégie de communication et aussi sur une mauvaise estimation des nombres de professionnels en Sociologie

- La nécessité de la mise en place d'une stratégie pour les plans de carrière et les offres de formations pour les enseignants a été formulée. On a insisté particulièrement sur les offres de formation pour le département de Sante Animal dont la mise en place est déjà programmée
- La création d'une cellule de communication bien équipée a été vivement recommandé pour mieux faire connaître tous les programmes de l'US

Étudiants

- Les Étudiants sont venus a la rencontre avec une délégation paritaire de 6 filles et de 6 garçons
- La rencontre s'est déroulée dans une très bonne atmosphère
- Tous les étudiants n'avaient pas les mêmes niveaux de connaissance sur le PS de l'US mais un d'entre eux a exposé avec beaucoup de précision tous les principaux axes du PS et certains d'entre eux ont participé aussi à l'élaboration du PS
- L'organisation d'un atelier sur le PS a été suggérer pour une meilleure appropriation du PS par les étudiants du
- Concernant les filières Ils ont suggéré l'amélioration de leurs modes d'organisation
- Les formations qu'ils reçoivent à l'US leur permettent d'intégrer le monde du travail sans beaucoup de difficultés.
- Les filles ont été particulièrement très actives dans les discussions en s'exprimant très clairement et en affichant leur résolution de s'installer à leur propre compte à la fin de leurs études. au sein de la délégation des étudiants 10 étudiants sur ont exprimé leur souhait de s'installer a leur propre compte
- Une appréciation positive des formations reçues a été également exprimé, mais ils oint souligne le manque d'infrastructure en TP d'agroéconomie en soulignant également le groupement intensif des modules d'enseignement souvent programmés seulement en une semaine.
- Les étudiants ont aussi exprimé leur inquiétude sur la question du retard pris dans le paiement des bourses et aussi sur les difficultés de transport a cause de l'éparpillement du campus pédagogique dans la ville de Ségou;
- Ils ont également insiste sur l'insuffisance de travaux pratiques dans les enseignements dispensés et particulièrement en informatique où on se borne uniquement à des simulations. En sociologie également on ne dispense que des cours théoriques sans aucune pratique.
- La question de la documentation a été posé avec acuité
- Pratiquement pas de grève à Ségou et la les filières sont porteuses
- Pour l'avenir les filles ont décliné les carrières d'enseignants au profit de création d'entreprise mais d'autres ont exprimé que l'enseignement peut être considéré comme profil de carrière si l'US crée des opportunités dans ce sens
- Les étudiants ont également exprimé leur satisfaction pour l'engagement des autorités universitaires pour faire de l'US une université d'excellence
- La rencontre avec les étudiants a été très réconfortante et la mission d'évaluation a été positivement impressionne par leurs engagement avec les autorités de l'US pour faire avancer leur université
- Les étudiants souhaitent que l'on accorde plus de volume horaire aux TP et TD en plus de se doter d'équipements et d'infrastructures suffisant et adéquats
- Ils souhaitent également un meilleur suivi pour les stages en entreprise ou dans le milieu de travail
- Ils aimeraient participer aux discussions sur la création de nouvelles filières

Office du Niger (ON)

- La rencontre a eu lieu à l'ON en présence du Recteur de l'US du Vice recteur de l'US des évaluateurs, du Directeur General Adjoint de l'ON, Du Directeur de la Planification, du Directeur Administratif et Financier, et de plusieurs autres responsables de l'ON
D'entrée de jeu le Directeur adjoint de l'ON après avoir souhaité la bienvenue a la délégation de l'US et des évaluateurs a signifié que l'ON est au servir de l'US et que l'US doit servir l'ON
- Après la présentation des participants le recteur a fait une introduction sur les relations entre l'US et l'ON et le coordinateur du PADES a expliquer les buts et les objectifs de la mission d'évaluation sur les gouvernance et les offres de formation a l'US
- Les évaluateurs ont posé une série de question sur les implications de l'ON dans les projets de l'US sur les collaborations existantes entre US et l'ON
- Il a été constaté que les collaborations entre l'US et l'ON ne sont établies dans un cadre formel
- les évaluateurs ont recommandé que ce cadre soit formalisé par la mise en place de conventions officielles US- UN
- Les évaluateurs ont également vivement recommandée l'appartenance et l'intégration du l'ON au CU de l'US.
- Dans le cadre des collaborations informelles US -ON il est important d'impliquer les filières de formation scientifiques en plus des filières en communication
- L'US peut fournir a l'ON beaucoup de ressources humaines à l'ON dans plusieurs secteurs et pour cette raison il est important que l' ON soit fortement impliquée dans la définition des programmes de formation et des filieres de l'US.
- Dans le domaine de la documentation l'ON dispose d'une vaste base de données dans plusieurs secteurs de l'agriculture qui intéressent toute la région et au delà ;
- les responsables de l'ON sont disponibles pour la mise en place avec l'US d'une bibliothèque regroupant toutes ses données dans un milieu sécurisé
- Les étudiants stagiaires de l'US pourraient contribuer largement au développement de cette bibliothèque
- Pour la formation en génie rurale au Mali il a été préconisé un accord de convention ON-US avec la création d'un département de Génie rurale a l'US
- L'ON a manifeste également sa volonté de collaboration dans le domaine de la recherche par la mise en place de programme de valorisation et soutien a des projets communs de recherche avec l'US
- La collaboration par exemple dans le domaine de la gestion de l'eau et de l'aménagement hydro agricole ainsi que dans 'appui au monde rural pour les équipements agricole.
- L' ONG est prête à mettre un cadre à la disposition de l'US pour la formation et l'encadrement des étudiants mais pour ce faire il est nécessaire de mettre en place une convention officielle de collaboration
- Le Recteur de l'US s'est engagé pour la mise en place rapide de cette convention
- Les évaluateurs et le PADES ont préconise de faire face aux urgences en adaptant les filières de formations de l'US au besoin de l'ON, en définissant ensemble un référentiel de compétence.
- 'US est prête a ouvrir la filière de génie rurale et s'engage a fournir les TDR pour la mise en place de cette filière
- il est important de définir les priorités dans le cadre de la collaboration officielle US ON

- Les évaluateurs ont positivement apprécié l'engagement de l'US et de l'ON pour une véritable collaboration et ils ont exhorté les deux entités à mutualiser leurs efforts et leurs actions car il est inimaginable de concevoir l'US sans l'ON et l'ON sans l'US dans un cadre officiel de collaboration

Conseil de l'Université

- La rencontre avec les membres du CU résidant à Ségou s'est passée en présence du Recteur du coordinateur du PADES et des membres de la mission d'évaluation.
- La délégation du CU comprenait une représentation des parents d'élèves de la région de Ségou, du patronat, des chambres de commerce et d'industrie, de la direction régionale de l'emploi et de formation professionnelle, ainsi qu'une représentation des étudiants et des enseignants.
- Les discussions ont porté sur les procédures de fonctionnement du CU
- Les membres du CU ont indiqué que les modalités de convocation et de fonctionnement du CU sont respectées conformément aux textes
- Concernant le PS les membres du CU ont invoqué leur participation effective à son élaboration avec tous les autres acteurs de l'US.
- Sur le mode de fonctionnement les membres du CU se sont félicités du caractère démocratique des prises de décision au sein du CU
- Sur les questions de l'employabilité des étudiants on a insisté sur la mise en place d'une commission de suivi et d'insertion des diplômés afin de guider les étudiants vers les employeurs.
- Le patronat et les chambres de commerce et d'industrie ont manifesté toute leur disponibilité pour une collaboration effective avec l'US dans la mobilisation des ressources financières. Les parents d'élèves de même que les étudiants ont également manifesté leur disponibilité dans pour participer aux développements de l'US
- la question de l'autonomie de l'université a été abordée et le rôle important que les membres du CU peuvent jouer dans la mise en place de partenariat effectif dans ce sens
- Dans ce sens des initiatives sont en cours au niveau des chambres de commerce et d'industrie pour des projets de développement agricole
- Pour la mobilisation des ressources en plus des ressources générées par l'Université à la suite des inscriptions dans les différentes filières, des contacts avec les opérateurs économiques sont en cours dans le cadre de partenariat de PPP.
- L'association des parents d'élèves pourrait également contribuer
- Il faudrait déclencher des procédures appropriées pour garder la ferme de Sonikoura dans le giron de l'US afin de générer encore plus de ressources pour l'Université

5.1.8. Commentaires

5.1.8.1. Atouts

Gouvernance

- une bonne maîtrise et un bon partage du PS avec les différentes structures de gouvernance.
- Expression de l'engagement des membres du CPS, du CU des enseignants et des étudiants pour le développement de l'US. Existence d'une cellule d'assurance qualité

Offres de formation

- Proximité de l'office du Niger.
- Construction presque terminée de nouveaux bâtiments pour abriter des structures pédagogiques et de recherche.

- Possibilité de collaboration avec d'autres universités et laboratoires comme le laboratoire central vétérinaire à Bako et les laboratoires de recherche de l'Office du Niger

Mobilisation de ressources

- Possibilité d'implication dans les projets de recherche développement de l'Office du Niger.
- Disponibilité des chambres de commerce et d'industrie du patronat et de la région pour des projets de développement de l'Université

5.1.8.2.Aspects à améliorer

Gouvernance:

- Éviter les anomalies dans la certification des comptes financiers.
- Améliorer la représentativité des femmes au sein des organes de gouvernance.

Offres de formation

- Apporter des soutiens aux enseignants engagés dans des programmes de formations doctorales.
- Mettre en place un plan de carrière des enseignants afin d'augmenter le nombre d'enseignants ayant le Ph.D

Mobilisation de ressources.

- Entreprendre de véritables collaborations avec l'Office du Niger et le secteur privé pour engranger de nouvelles ressources.
- Entreprendre des programmes de recherche développement avec la possibilité de vente de service.

5.1.8.3.Recommandations

Gouvernance:

- Révision des textes pour un meilleur fonctionnement des organes de gouvernance comme par exemple l'intégration dans le CA des représentants de l'Office du Niger

Offres de formation

- Nécessité de la création de passerelle entre US et Office du Niger sur les programmes de recherche formation.
- Renforcement des Travaux pratiques en eaux, en agriculture, en sociologie et en informatique.
- Renforcer les sorties pédagogiques et mettre en place des champs expérimentaux en collaboration avec l'office du Niger les productions locales. Mise en place de programme de formation de formateurs en mettant l'accent sur les techniques de pédagogie active

Mobilisation de ressources

- Mise en place de collaborations officielles avec l'Office du Niger.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Termes de référence de l'évaluation

Mission d'évaluation du projet d'appui à l'enseignement supérieur du Mali Bamako, du 8 au 20 mai 2017

Termes de référence pour l'évaluation des IES

Contexte et justification

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 importantes 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 PDI quinquennaux (2015-2020) et des PTBA de chaque IES approuvés par le CA. Un contrat de performances, a été signé par les recteurs et DG des 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 DLI.

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 aux 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 2016, 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 2016-2017.

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 2017 est de conduire une évaluation individuelle objective et indépendante des quatre IES ciblées (USTTB, IPRK, 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. 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 au 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).

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 2016 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, plans stratégiques, budgets, listes des étudiants et des professeurs formés ou habilités, 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. 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.

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.

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.

Rapports attendus et délais d'exécution du contrat :

La mission débutera le 8 mai 2017, après la signature du contrat, et se déroulera jusqu'au 20 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
 - 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

École Nationale des Ingénieurs-ENI

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Base de Référence /DLlo (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	8	23	38	55	70	85

	(NEF) aux programmes 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 Institutionnel le 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)	Base de Référence/DLlo (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 formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	80	160	240	320	400	500
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	371.000	20%	30%	40%	50%	60%

Université de Ségou (Université de Ségou-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 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 IESIES 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 IESIES 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 UOS=US\$800,000	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IESIES 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 $Y = (B.X)/A$
	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	50,000	150,000	200,000	200,000	A = nombre de NEF; X = \$ (000);

	programmes conçus suivant les Directives.					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) ; If RFG (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	

Annexe : Indicateurs de Décaissement et Protocole de Suivi

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

	Indicateurs de décaissement (DLIs)	DLI05 (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	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

⁵ 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 débloquenté 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.

	privé et de la société civile).					
	Protocole de suivi DL11	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 ; (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.	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 ; (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>	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 ; (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>	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 ; (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>	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 ; (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, <u>le projet libérera le montant de \$US100.000 pour l'IES concernée avant fin juin 2019.</u>
2	Nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux	a= nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités	a= nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités	a= nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités approuvés par le	a= nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités approuvés par le	A=nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités

	habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé)	approuvés par le CA/CU sur proposition du CP; $x = \$ (000)$; Si nombre de formations ouvertes et fonctionnelles à la rentrée 2015-16 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	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 : $y = (b.x)/a$	CA/CU sur propositions du CP; $x = \$ (000)$; Si nombre de formations ouverte et fonctionnelles à la rentrée 2017-18 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	CA/CU sur propositions du CP; $x = \$ (000)$; Si nombre de formations ouvertes et fonctionnelles à la rentrée 2018-19 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : $y = (b.x)/a$	approuvés par le CA//CU sur propositions du CP; $x = \$ (000)$; 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 DL12	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 par le CA/CU ; (vii) les règles de nomination et de fonctionnement du ou des CP ainsi que tout document officiel permettant de	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 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	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 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	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 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	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 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

		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 condition sera jugée satisfaisante.	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 objectifs pour l'année suivante. <u>Les documents 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>	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 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>	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 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>	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 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	Adoption et mise en œuvre des manuels de procédures	Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit	Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit	Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit	Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit

	instruments de gestion des IES	et instruments de gestion des IES	organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	organisationnel et financier ; mesures 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 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	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 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 montant d'US\$150.000	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 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 montant d'US\$150.000	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 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 montant d'US\$150.000	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 passées 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. 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

		l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante.	<u>pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u>	<u>pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u>	<u>pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u>	<u>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 DLLs sur la durée du projet) : objectifs, activités et indicateurs de la 1 ^{ère} année définis. Tous les documents devront avoir été approuvés par le CA/CU.	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.
	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	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.	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.	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.	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.

		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 condition sera jugée satisfaisante.	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>	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>	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>
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 nouveaux, ainsi que les effectifs visés par année qui seront contractuels pour cet indicateur. Ces chiffres	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 progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ;	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 progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ;	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 progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ;	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 progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ;

		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.	(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 2016.</u>	(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>	(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 2018.</u>	(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 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	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs

		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 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.	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. 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	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. 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	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. 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	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. 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. 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>	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>	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>	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 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.	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. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous	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. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous	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. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous	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. 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>	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>	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>	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 Total 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

ANNEXE 2: Méthodologie d'évaluation

Mission d'évaluation du projet d'appui à l'enseignement supérieur du Mali
Bamako, du 8 au 20 mai 2017

Méthodologie d'évaluation et calendrier de réalisation

2.1.1.1.1 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.

2.1.1.1.2 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

2.1.1.1.3 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.

2.1.1.1.4 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. À 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 2016.

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 nouvelles ou existantes 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.

2.1.1.1.5 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 utilisés 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.

2.1.1.1.6 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

2.1.1.1.7 Traitement des données

Les données seront traitées à trois niveaux :

5.1. 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 2 en mai 2017, 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 2 du programme.

Ecole Nationale des Ingénieurs-ENI

Décassement lié aux indicateurs (DLI)	Décassement Lié aux Résultats (DLR)	Objectif An 2 (Mai 2017)
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	12
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	1,000
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives Convenues	38
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	52%

Institut Polytechnique Rural de Katibougou-IPRK

Décassement lié aux indicateurs (DLI)	Décassement Lié aux Résultats (DLR)	But An 1 (Mai 2017)
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	Oui

	d'Audits	
	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	35
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	2,400
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	30
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	65%

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

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	But An 2 (Mai 2017)
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	24
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	10,400
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	240
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	30%

Université de Ségou (Université de Ségou-UOS)

Décaissement liés aux indicateurs (DLI)	Décaissement liés aux Résultats	But An 2 (Mai 2017)
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	20
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	1,000
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	76
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	180%

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.

5.2. 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.

5.3. 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.

5.1.8.4. 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 8 mai	9-12h	Rencontre avec le MESRS/DG/4 recteurs	- Rencontre avec les autorités du MESRS - 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.
	14-17h	Rencontre PADES/DG	- Précision sur la logistique, la répartition des tâches, les résultats attendus et l'échéancier.
Mardi 9 mai	8h30-10h30	Visite USTTB	- Vue d'ensemble l'IES et entretien avec l'administration, - Préparation de l'entrevue avec les profs et étudiants
	11h-13h	Visite ENI	- Vue d'ensemble l'IES et entretien avec l'administration, - Préparation de l'entrevue avec les profs et étudiants
	14h-18h	Voyage pour Ségou pour le Groupe 1	

Mercredi et Jeudi (10 et 11 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 11 mai à Bamako
		Groupe 2: USTTB	USTTB - Travail avec l'USTTB sur les DLIs, - Visite de privés locaux et entrevue (à définir); é - Échanges avec les membres du conseil pédagogique, - Entrevue avec les profs et les étudiants.
Vendredi 12 mai et samedi 13 mai matinée		Groupe 1-IPR	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	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 15 mai	9h-12h	Rencontre PADES/DG/Consultant s	- Point de la mission avec les 2 équipes - Analyse des tendances et - Identification des compléments d'informations à rechercher.
	14h-16h	Rencontre PADES/DG/Consultant s/Recteurs	- Échange sur les constats et les compléments d'informations pour les finaliser jeudi.
Mardi 16 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 17/05		Au cas où des besoins de rencontres additionnelles sont nécessaires/Rédaction du draft	- Rencontres additionnelles avec des acteurs (au besoin) - Rédaction du draft de rapport d'évaluation
Jeudi 18/05	14h-17h	Présentation du draft au MESRS	-
Vendredi 19/05		Ajustements finaux	-

5.1.8.5.8. 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), * Projections ajustées des ressources financières par année pour la durée du plan stratégique	* Analyse documentaire * Entrevue avec les enseignants et le CP sur leur connaissance du Plan stratégique et sa mise en œuvre
#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 renouvelés 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 * Consultation de la base de données en collaboration avec le POOL PGI Cocktail
#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 renouvelés ou nouveaux qui ont été habilités. * Liste des enseignants formés/catégories (vacataires ou titulaires)/sexe * Liste des nouveaux enseignants habilités * Rapports des sessions de formation * Tableaux des effectifs enseignants indiquant les progressions par rapport à l'année passée	* Analyse documentaire * 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

Entrevues avec les diverses catégories d'acteurs

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

Questions	Pistes
1. Vous appartenez au CA/CU de xxxx. En quoi le fonctionnement de cette instance correspond-il à votre connaissance des règles et procédures ?	1.1. Connaissance des règles et procédures 1.2. Le recrutement des membres 1.3. La composition des membres en termes de représentation du secteur privé, 1.4. Les modes de délibérations du Conseil 1.5. Les modalités de suivi de la mise en œuvre des décisions du conseil
2. Comment sont respectées dans le CA/CU les dispositions règlementaires ?	2.1. Convocation des réunions, délai et modalités 2.2. Organisation du reporting 2.3. Procédures de modification des règles et procédures 2.4. Rapport d'audit 2.5. Approbation des instruments de gestion
3. À votre avis, des modifications ont-elles été apportées au fonctionnement du Conseil depuis mai 2016 ?	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, les 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. Mécanisme de mobilisation de ressources financières 4.5. Contact avec les étudiants, les enseignants et les employeurs 4.6. 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 approbation 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. Reporting 6.4. Suivi de la mise en œuvre des décisions

2. Canevas d'entrevue avec les membres du secteur privé

Questions	Pistes
1. Vous provenez du secteur privé et appartenez au CA/CU de xxxx, en tant que membre. En quoi le fonctionnement de cette instance 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 1.4. Approbation du budget 1.5. Approbation des programmes renouvés, des nouvelles filières de formation
2. Comment appréciez-vous la place 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. Propositions 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. Pertinence des nouvelles filières créées 3.3. Poids du secteur privé dans la définition des programmes de formation 3.4. Niveau de satisfaction du secteur privé (employeur)

3. Canevas d'entrevue avec les membres du Conseil de perfectionnement (CP)

Questions	Pistes
1. Votre IES dispose d'un contrat de performance avec le MESRS. Il a élaboré à cet effet un Plan stratégique (PS). 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 par les acteurs 1.3. Rôle joué par le CP dans la mise en œuvre du PS
2. Vous appartenez au CP de votre IES. Quelle est votre satisfaction relativement à son fonctionnement?	2.1. Interaction entre les membres 2.2. Mode de définition du programme et des activités de formation des enseignants 2.3. Processus pour l'habilitation de nouvelles filières 2.4. Organisation des sessions de perfectionnement
3. Quelle appréciation faites-vous de la formation dispensée aux enseignants ?	3.1. Processus de rénovation et de construction des nouvelles filières 3.2. Implication des membres du conseil 3.3. Nombre d'enseignants formés par rapport à l'effectif du personnel enseignant 3.4. Compétences acquises par les enseignants à la suite des activités de formation 3.5. Pertinence de la formation par rapport aux habilitations de filières 3.6. Améliorations souhaitées

4. 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
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
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 suite aux formations 3.3. Collaboration avec le secteur privé pour la mise en œuvre de la formation
4. Selon vous, quelles améliorations devraient être apportées à la formation des étudiants et qui devraient figurer dans le plan stratégique ?	4.1. Améliorations sur les contenus 4.2. Améliorations sur le mode d'organisation de la formation 4.3. Améliorations sur la participation du secteur privé 4.4. Amélioration sur le mode de certification

5. 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
2. Vous recevez au sein de votre IES une formation universitaire qui vous prépare 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 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 d'ordre organisationnel 3.3. Difficultés liées aux ressources de l'IES