

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple-Un But-Une Foi**

**UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES
ET DE GESTION DE BAMAKO (USSGB)**



**Plan Stratégique de Développement 2023-2026 de
l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de
Bamako (USSGB)**

Septembre 2022

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX.....	I
ACRONYMES ET ABREVIATIONS.....	II
MOT DU RECTEUR.....	IV
INTRODUCTION	1
I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	3
1.1. Au plan historique	3
1.2. Au plan socio-sécuritaire, économique et sanitaire.....	4
1.3. Fondements du Plan Stratégique (PS).....	4
1.3.1. Le Document de Politique Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DPNESRS) et son Plan Stratégique.....	4
1.3.2. Le Programme Décennal de Développement de l'Education et de la Formation Professionnelle (PRODEC 2), 2019-2028.....	5
1.3.3. Le Document de projet de développement du Recteur.....	5
1.3.4. Les réformes	5
II. DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	7
2.1. L'étape préparatoire	7
2.2. L'étape de bilan et d'analyse diagnostique	7
2.3. L'étape de planification.....	7
2.4. L'étape d'adoption et de validation.....	7
III. BILAN D'EXECUTION DU PLAN STRATEGIQUE 2017-2021	8
3.1. Le dispositif de suivi du plan stratégique.....	8
3.2. La pertinence et la cohérence des objectifs spécifiques du plan stratégique	8
3.3. L'efficacité et l'efficience	8
IV. ETAT DES LIEUX.....	11
4.1. Enseignement	11
4.1.1. Les effectifs d'étudiants.....	11
4.1.2. Le personnel enseignant-chercheur	12
4.1.3. Le personnel administratif et technique.....	13
4.1.4. Les offres de formation.....	14
4.1.5. Le taux de réussite aux examens	16
4.1.6. Le taux d'insertion des diplômés.....	16
4.2. Recherche	16
4.3. Ressources financières	17
4.3.1. Subvention de l'Etat	17
4.3.2. Ressources propres	17
4.3.3. Dépenses de salaires et accessoires, d'heures supplémentaires	17
4.4. Infrastructures et équipements	19
4.4.1. Infrastructures propres.....	19
4.4.2. Infrastructures louées.....	21

4.4.3. Equipements	21
V. ANALYSE DIAGNOSTIQUE	22
VI. VISION, VALEURS ET MISSION	27
6.1. Vision	27
6.2. Valeurs	27
6.3. Mission.....	27
Selon l’Ordonnance n°2011- 021/ PRM du 28 septembre 2011, l’USSGB a pour mission de	27
contribuer à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d’enseignement supérieur	27
et de recherche scientifique.	27
VII. ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	28
VIII. CADRE LOGIQUE ET DE MESURE DES RESULTATS DU PLAN STRATEGIQUE.	29
IX. MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE	43
9.1. Plan d’actions pluriannuel.....	43
9.2. Plan d’actions pluriannuel budgétisé.....	50
X. SUIVI ET EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE	53

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Exécution du budget de l'USSGB de 2018 à 2020.....	9
Tableau 2 : Situation comparée en 2015, 2018 et 2021 des rubriques Didactique, Matériel et fonctionnement du budget de l'USSGB	9
Tableau 3 : Effectifs d'étudiants des structures de l'USSGB (2018 à 2021).....	11
Tableau 4 : Effectifs d'enseignants permanents de l'USSGB en 2020-2021 par structure, par genre et par corps	12
Tableau 5 : Taux d'encadrement (nombre d'étudiants par enseignant).....	13
Tableau 6 : Effectifs du personnel Administratif et Technique en 2020-2021 par structure, par genre et par corps	13
Tableau 7 : Répartition du budget de l'USSGB entre ressources propres et subvention	17
Tableau 8 : Répartition des Salaires, Heures Supplémentaires de 2018 à 2021	17
Tableau 9 : Evolution des dotations des frais des tâches liées aux examens de 2018 à 2021	18
Tableau 10 : Infrastructures pédagogiques propres	19
Tableau 11 : Infrastructures louées	21
Tableau 12 : Analyse FFOM de l'USSGB	22
Tableau 13 : Cadre logique	29
Tableau 14 : Cadre de mesure des résultats	34
Tableau 15 : Plan d'actions pluriannuel	43
Tableau 16 : Cadre de programmation financière.....	50

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AEEM	Association des Elèves et Etudiants du Mali
AMAQ-SUP	l'Agence Malienne d'Assurance Qualité du Supérieur
BE	Budget d'Etat
BU	Bibliothèque Universitaire
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CAP	Contrat Annuel de Performance
CAQ	Cellule Assurance Qualité
CCPU	Cellule de la Communication et de la Presse Universitaire
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CM	Cours Magistral
CNELA	Commission Nationale d'Etablissement des Listes d'Aptitude
CURES	Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale
DGB	Direction Générale du Budget
DPNESRS	Document de Politique Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
ED-DESSLA- Mali	Ecole Doctorale « Droit – Economie – Sciences Sociales – Lettres et Arts » du Mali
FCRIT	Fonds Compétitifs pour la Recherche et l'Innovation Technologique
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FHG	Faculté d'Histoire et de Géographie
FSEG	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
GSU	Groupe de Sécurité Universitaire
HoPE	Homme Peuplement et Environnement
IES	Institution d'Enseignement Supérieur
IESR	Institutions d'Enseignement Supérieur et de Recherche
IUDT	Institut Universitaire de Développement Territorial
IUG	Institut Universitaire de Gestion
LMD	Licence- Master- Doctorat
LOE	Loi d'Orientation sur l'Education
OS	Objectifs Spécifiques
PADES	Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur
PAES	Projet d'Appui à l'Enseignement Supérieur
PAP	Projet Annuel de Performance
PAT	Personnel Administratif et Technique
PS	Plan Stratégique
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
REESAO	Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest

ROCARE	Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education
RP	Ressources Propres
SAJE	Service des Affaires Juridiques et des Equivalences
SePal	Secrétariat Principal
SF	Service des Finances
SG	Secrétariat Général
SP	Service du Patrimoine
SREC	Services des Relations Extérieures et de la Coopération
SRH	Service des Ressources Humaines
SSO	Service de la Scolarité et de l'Orientation
TD	Travaux Dirigés
TDR	Termes De Références
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
TP	Travaux Pratiques
UB	Université de Bamako
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UM	Université du Mali
USSGB	Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

MOT DU RECTEUR

Mesdames et Messieurs, chers membres de la communauté universitaire, chers collègues et chers partenaires nationaux et internationaux, en vue de relever les défis de la forte massification des effectifs d'étudiants, de l'insuffisance d'infrastructure, des ressources financières et humaines, de la faible employabilité des diplômés et de la violence dans l'espace universitaire, l'USSGB s'est dotée d'un plan stratégique de développement pour la période 2017-2021. Malgré un environnement difficile marqué par une crise multiforme que connaît le pays (crise socio-sécuritaire, économique et sanitaire), la mise en œuvre de ce plan a permis d'atteindre quelques résultats encourageants, notamment :

- la construction d'infrastructures pédagogiques : la bibliothèque universitaire, des salles de classe et des amphis ;
- la dotation de la bibliothèque universitaire en documents de qualité ;
- la réhabilitation des infrastructures existantes ;
- le lancement de nouveaux programmes de formation ;
- la création de laboratoires de recherche ;
- la mise en place d'un fonds d'appui à la recherche.

Ce plan stratégique de développement étant arrivé à terme en 2021, l'USSGB a engagé les travaux d'élaboration d'un nouveau plan. Fruit d'un long processus collectif et participatif fondé sur l'analyse du bilan du plan 2017-2021, l'analyse diagnostique des forces et faiblesses actuelles de l'USSGB et de la prise en compte des orientations et des objectifs nationaux de développement de l'enseignement et de la recherche scientifique, ce plan vise à permettre à l'USSGB d'être :

- un pôle d'excellence régional assurant une formation de qualité dans les domaines des Sciences Sociales, Economiques et de la Gestion, des Sciences du Territoire et des Sociétés africaines, principalement Sahéliennes ;
- un centre de formation de citoyens et cadres accomplis, adaptés au marché du travail ;
- un centre de recherche, d'innovation et de création de valeurs.

Ce deuxième plan stratégique de développement de l'USSGB se veut flexible, innovant et être le creuset de toutes les compétences et de toutes les collaborations entre les acteurs. Sa mise en œuvre nécessite l'engagement de tous et de chacun. Je reste convaincu que les valeurs sur lesquelles se fonde notre plan, à savoir l'excellence et le leadership, l'éthique et la déontologie, la reconnaissance du mérite et la responsabilité sociétale, l'ouverture d'esprit et la non-violence, le professionnalisme, nous guideront vers l'atteinte de nos objectifs pour les quatre prochaines années.

Le nouveau plan stratégique de développement est structuré autour de trois axes (axe 1 : amélioration de la gouvernance, axe 2 : amélioration de la qualité de la formation et de l'employabilité des diplômés et axe 3 : promotion de la recherche scientifique et de l'innovation technologique) dont chacun se subdivise en objectifs assortis de résultats, avec des indicateurs de mesure.

C'est le lieu pour moi de remercier tous les membres de la commission d'élaboration et toutes les personnes impliquées de loin ou de près à la production, à l'adoption et à la validation de ce document de « boussole » combien important dans le développement, le pilotage et la gestion de notre université.

J'invite les uns et les autres à une meilleure appropriation, exploitation et exécution des actions de ce document qui nous servira de guide en matière de choix et de planification des actions prioritaires pour la période 2023-2026, non seulement pour l'ensemble des services et structures de l'USSGB, mais aussi pour ses partenaires nationaux et internationaux.

Chers membres de la communauté universitaire, les défis sont énormes et les contraintes nombreuses. Pour y faire face, nous devons surtout compter sur nos propres forces, notre savoir-faire, nos capacités d'innovation, d'anticipation et de mutualisation des ressources.

Cela est possible à condition que nous restons mobilisés, unis, solidaires et ouverts au dialogue et à la négociation. A cet effet, je voudrais réitérer mon engagement et ma disponibilité à cheminer avec l'ensemble des partenaires nationaux et internationaux de l'USSGB dans le cadre de la mise en œuvre du présent plan stratégique.

Ensemble et mobilisés, nous pouvons atteindre nos objectifs de développement vers l'excellence !

Le Recteur de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Dr Anna TRAORE

INTRODUCTION

Dans le cadre de la planification stratégique de ses activités, l'USSGB a élaboré et validé en 2017 un plan stratégique de développement pour la période 2017-2021. Ce plan visait à améliorer la gestion universitaire afin que l'USSGB soit un acteur stratégique de développement durable dans les domaines de l'économie, de la gestion, de l'histoire, de la géographie, de la décentralisation et du développement territorial. En fin 2021, ce plan est arrivé à terme : d'où la nécessité d'élaborer un nouveau plan stratégique, à partir de la capitalisation des expériences acquises de la mise en œuvre du plan précédent. Cependant, l'année 2022 finissante a été considérée comme une année de transition entre les deux plans compte tenu des difficultés financières et techniques qui ont retardé la production du document ainsi que son adoption par le Conseil de l'Université. De plus, le plan d'actions annuel de 2022 a été principalement tiré du plan stratégique 2017-2021 et suit à cet effet la même configuration. Par conséquent, il apparaît plus approprié de commencer le nouveau plan stratégique à partir de l'année 2023. Ainsi, la période couverte par ce nouveau plan stratégique de développement sera de 2023 à 2026.

Le présent document de plan stratégique permet donc à l'USSGB de se doter d'un outil stratégique de pilotage de son développement vers l'excellence pour la période 2023-2026. En effet, le plan stratégique sert de boussole pour notre université dans l'accomplissement de ses missions :

- de formation du capital humain à même d'impulser le développement de notre pays, voire de la sous-région ;
- de développement d'une recherche scientifique dynamique et innovante sur les défis nationaux et internationaux.

Le processus d'élaboration du présent plan stratégique a été conduit selon une démarche participative et inclusive. En effet, toutes les structures et tous les services de l'USSGB ainsi que les partenaires sociaux y ont été associés. Document donc collectif, le plan stratégique 2023-2026 est le résultat de l'analyse des enseignements tirés de la mise en œuvre du premier plan 2017-2021. Il est aussi le fruit de l'analyse diagnostique des forces et faiblesses actuelles de l'USSGB, cela dans un contexte présentant plus de menaces que d'opportunités, car marqué par une série de crises multiformes (sécuritaire, sanitaire et économique). Ce contexte difficile impose à l'USSGB une programmation et une utilisation plus judicieuses et efficaces de toutes les ressources, face à des défis de plus en plus nombreux.

Le document est structuré autour des points suivants :

- le contexte et la justification ;
- la démarche méthodologique ;
- le bilan de l'exécution du plan stratégique 2017-2021 ;
- l'état des lieux ;
- le bilan de l'analyse diagnostique FFOM ;
- la vision, les valeurs, la mission de l'USSGB ;
- les orientations stratégiques ;
- le cadre logique du plan stratégique 2023-2026 ;
- le cadre de mesure des résultats du plan stratégique 2023-2026 ;

- le cadre de programmation pluriannuel du plan stratégique 2023-2026 ;
- l'évaluation du coût financier du plan stratégique 2023-2026 ;
- les mécanismes de mise en œuvre et de suivi-évaluation de ce plan stratégique.

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1.1. Au plan historique

Au lendemain de son accession à l'indépendance, le Mali a opté pour un enseignement de masse et de qualité. La réforme de 1962 dans le domaine de l'enseignement supérieur consacre la création des Grandes Ecoles en vue de former rapidement des cadres de qualité immédiatement opérationnels pour les différents secteurs de l'économie du pays.

Au fil des décennies, des faiblesses sont apparues. Elles se définissent par :

- la pléthore des effectifs d'étudiants, ce qui a entraîné la saturation des grandes écoles ;
- des formations de moins en moins adaptées et surtout des diplômés de plus en plus nombreux que le marché national du travail n'arrivait plus à absorber.

Capitalisant les expériences des pays voisins (Côte d'Ivoire, Sénégal, Burkina-Faso...) en matière de gestion universitaire et s'appuyant sur le réseau des grandes écoles existantes, les responsables politiques du pays ont créé l'Université du Mali suivant la Loi N°93-060 du 8 septembre 1993 avec comme missions :

- la formation supérieure générale et professionnelle ;
- la recherche et la promotion de la recherche scientifique et technologique ;
- la diffusion des connaissances et de la culture.

C'est en novembre 1996 que l'Université du Mali a réellement ouvert ses portes. En vue d'alléger le poids de la gouvernance universitaire et de prévoir la création des pôles universitaires régionaux publics, l'Université du Mali a été renommée Université de Bamako par l'Ordonnance n°02-056/P-RM du 05 juin 2002. Mais, la très jeune Université de Bamako est vite confrontée, entre autres :

- à la pléthore des effectifs d'étudiants ;
- à l'insuffisance des infrastructures d'accueil ;
- à l'insuffisance d'enseignants ;
- à la faiblesse de son autonomie ;
- à l'inadaptation du régime financier (décalage entre année civile et année universitaire) ;
- aux revendications corporatistes des enseignants, des étudiants et des administratifs.

Afin de faire face à la pléthore des effectifs d'étudiants, le pays a décidé en 2011 de la création des quatre universités thématiques de Bamako en lieu et place de l'Université de Bamako.

C'est dans ce contexte que l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Etablissement Public à caractère Scientifique, Technologique et Culturel (EPSTC), a été créée par l'Ordonnance n°201-021/ PRM du 28 septembre 2011, avec comme mission de contribuer à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique.

Après sa création, l'USSGB s'est dotée d'un premier plan stratégique de développement pour la période 2017-2021. Ce plan visait à améliorer la gouvernance universitaire afin que l'USSGB soit un acteur stratégique de développement durable dans les domaines de l'économie, de la gestion, de l'histoire, de la géographie, de la décentralisation et du développement territorial. En fin 2021, ce plan est arrivé à son terme ; ce qui imposa la nécessité d'élaborer un nouveau plan stratégique.

Document de référence de l'Université pour tous les choix à opérer et les investissements à faire, dans les quatre prochaines années (2023-2026), le nouveau plan stratégique de développement est un outil de gouvernance qui permet de gérer au mieux l'USSGB en :

- définissant sa mission fondamentale, sa vision, ses valeurs et principes ;
- définissant les orientations et les objectifs stratégiques pour les quatre prochaines années afin de relever les nombreux défis ;
- déterminant les actions à entreprendre et les ressources nécessaires à leur réalisation ;
- rendant compte des résultats obtenus et des moyens mobilisés par des mécanismes de suivi et d'évaluation.

1.2. Au plan socio-sécuritaire, économique et sanitaire

Le plan stratégique 2023-2026 de développement de l'USSGB a été élaboré dans un contexte difficile marqué par :

- la crise sécuritaire que le pays connaît depuis 2012, qui a considérablement diminué la capacité de financement de l'Etat, la principale source de financement de l'USSGB ;
- la crise économique, corollaire de la crise sécuritaire et des facteurs structurels et conjoncturels, qui a entraîné une coupe drastique du budget de l'Université d'où la nécessité de rationaliser les dépenses notamment, le financement du plan stratégique ;
- la crise sanitaire de la Covid 19 depuis 2019, avec la fermeture momentanée des Institutions d'Enseignement Supérieur (IES). Elle a, tout en impactant négativement l'économie nationale, montré la nécessité de vulgariser l'usage des TIC à l'Université afin de permettre et promouvoir la formation à distance et même la gestion à distance ;
- la crise sociale, liée aux revendications syndicales que connaît l'USSGB depuis sa création. Cette crise entraîne des dysfonctionnements dans ses activités académiques et pédagogiques.

1.3. Fondements du Plan Stratégique (PS)

Le PS 2023-2026 se fonde sur un certain nombre de documents politiques et stratégiques. Ce sont : le Document de Politique Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et son Plan Stratégique, le Programme Décennal de Développement de l'Education et de la Formation Professionnelle (PRODEC 2, 2019-2028), le Document de projet de développement du Recteur.

1.3.1. Le Document de Politique Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DPNESRS) et son Plan Stratégique

Ce document est l'outil de mise en œuvre de la Loi d'Orientation sur l'Education (LOE) dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Afin de relever les nombreux défis auxquels l'enseignement supérieur est confronté dans son ensemble, le DPNESRS fixe les objectifs nationaux pour les Institutions d'Enseignement Supérieur et de Recherche (IESR) comme suit :

- renforcer l'utilité sociale et économique de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en indexant les offres de formation et de recherche sur les besoins du pays ;

- réguler le flux d'étudiants entrant dans les IES de manière à établir le meilleur compromis possible entre les besoins du marché de l'emploi, la demande sociale et les moyens mobilisables ;
- optimiser l'utilisation des moyens disponibles en orientant le plus possible de ressources vers les dépenses pédagogiques et de recherche, ce qui conduira à limiter à un plafond acceptable les dépenses sociales et à utiliser au mieux les potentialités du secteur privé.

Le présent plan stratégique de l'USSGB s'adosse au DPNESRS et y puise certaines de ses activités afin d'être en cohérence avec ce document.

1.3.2. Le Programme Décennal de Développement de l'Education et de la Formation Professionnelle (PRODEC 2), 2019-2028

Le PRODEC 2 prend en compte l'enseignement supérieur et la recherche scientifique à travers les objectifs spécifiques ci-dessous :

- Objectif spécifique 1.1.8 : Promouvoir la recherche scientifique et technologique ;
- Objectif spécifique 3.1.8 : Renforcer les capacités dans l'enseignement supérieur ;
- Objectif spécifique 4.1.5 : Renforcer l'autonomisation des institutions d'enseignement supérieur et accorder l'autonomie aux établissements d'enseignement professionnel et de formation professionnelle.

1.3.3. Le Document de projet de développement du Recteur

Basé sur le Document de Politique Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, ce projet de développement est articulé autour de certaines actions prioritaires dont : la sécurisation de l'espace universitaire, la gestion des flux d'étudiants et la résorption des chevauchements d'années universitaires, l'amélioration de l'organisation des formations, l'amélioration de la qualité de l'enseignement à travers la formation et le recrutement des enseignants, l'amélioration de l'accès aux TIC, le développement de la recherche et de l'innovation scientifique, la constitution d'une documentation de qualité et suffisante, l'optimisation de la gestion administrative et financière de l'Université.

1.3.4. Les réformes

En plus de la prise en compte de ces documents, le plan stratégique 2023-2026 s'appuie sur les réformes en cours dans le domaine de l'enseignement supérieur. Nous mettons à profit trois d'entre elles à savoir : la généralisation de l'utilisation du système LMD, l'assurance qualité et le Contrat Annuel de Performance (CAP).

- **La généralisation de l'utilisation du système LMD (Licence-Master-Doctorat)**

Depuis 2008, le Mali s'est lancé dans la réforme LMD. Le LMD est un système de formation qui décline l'architecture des études en trois grades : Licence, Master, Doctorat. Il permet une meilleure lisibilité et une harmonisation des grades au niveau international. Il vise à favoriser au maximum la réussite des étudiants en enseignant autrement, en évaluant autrement, en étudiant autrement, en gérant autrement et en professionnalisant davantage les offres de formation. Bref, le LMD participe à l'amélioration de la qualité du système de formation.

- **L'assurance qualité**

La mise en place de l'Agence Malienne d'Assurance Qualité (AMAQ-SUP) au niveau national permet à l'USSGB de créer sa Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ) et de nommer des points focaux dans les structures en vue d'y promouvoir les pratiques de qualité en matières d'enseignement, de recherche, de gouvernance et de vie à l'Université.

- **Le Contrat Annuel de Performance (CAP)**

Appelé aussi contrat d'objectifs ou contrat de rendement, le Contrat Annuel de Performance est l'un des pans de la réforme du secteur public dont la finalité est d'améliorer l'efficacité et l'efficience du service public tout en réduisant ses coûts globaux. Depuis 2019, dans le cadre de la mise en œuvre du Programme n°2.045 (Programme de Développement de l'Enseignement Supérieur), l'USSGB élabore chaque année son projet de CAP dont l'atteinte des objectifs conditionne le financement de l'Université. En 2023, les objectifs suivants sont retenus pour les IES :

- adapter les flux aux capacités d'accueil et d'encadrement dans le supérieur ;
- adapter l'offre de formation et de recherche aux besoins de la société ;
- améliorer l'efficacité interne du sous-secteur.

Ces différents documents et réformes, cités ci-dessus, constituent les fondements de la mise en place d'un plan structuré et cohérent de développement de notre Université. Ils sous-tendent amplement l'élaboration de ce plan stratégique afin de permettre à l'USSGB d'accomplir efficacement sa mission de façon cohérente avec les objectifs nationaux.

Il s'agit pour l'USSGB de relever, de manière stratégique, les défis ci-dessous :

- la pléthore des effectifs d'étudiants ;
- l'insuffisance quantitative et qualitative des personnels enseignant-chercheur, administratif et technique ;
- le faible ratio d'encadrement dans la plupart de ses facultés et instituts ;
- la forte insuffisance d'infrastructures et d'équipements ;
- l'inadéquation de l'offre de formation avec la demande économique et sociale ;
- le déséquilibre structurel entre les ressources affectées au sous-secteur et les besoins réels ;
- la faible productivité scientifique en matière de recherche et d'innovation.

II. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Le processus d'élaboration du présent plan stratégique a été conduit selon une démarche méthodologique participative et inclusive. En effet, toutes les structures et tous les services de l'USSGB ainsi que les partenaires sociaux y ont été associés.

Le processus comporte les étapes ci-dessous.

2.1. L'étape préparatoire

Elle a consisté à mettre en place un dispositif participatif d'élaboration du plan stratégique.

Pour cela, il a fallu :

- dans un premier temps, rencontrer les chefs de service du Rectorat, les Doyens des facultés et les Directeurs des instituts pour échanger sur les termes de référence de l'élaboration du plan stratégique ;
- dans un deuxième temps, discuter de la mise en place d'une commission technique d'élaboration du plan stratégique composée des représentants du Rectorat et des structures.

La phase préparatoire a permis également de collecter et partager les différents documents de référence.

2.2. L'étape de bilan et d'analyse diagnostique

Elle a consisté à :

- dresser le bilan du plan stratégique 2018-2021 en dégagant les atouts et les faiblesses et en formulant des recommandations pour l'élaboration du nouveau plan ;
- faire l'état des lieux en dressant la situation de l'USSGB ;
- réaliser l'analyse diagnostique FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) de l'USSGB.

2.3. L'étape de planification

Dans un premier temps, la vision, la mission et les objectifs prioritaires stratégiques du nouveau plan ont été définis à partir des résultats de l'analyse du bilan et de l'analyse FFOM. Dans un deuxième temps, il s'est agi de décliner chaque objectif en résultats et identifier les activités qui permettent de les atteindre.

Les résultats de cette étape de planification ont été consignés dans des tableaux à savoir : le tableau du cadre logique, le tableau du cadre de mesure des résultats, le tableau de programmation pluriannuel et le tableau de l'évaluation du coût financier du plan stratégique.

Dans cette étape, il faut signaler que chaque structure de l'USSGB a proposé des activités.

2.4. L'étape d'adoption et de validation

Elle a d'abord porté sur le partage du draft du plan stratégique dans les structures et au Rectorat afin de recueillir les observations et les propositions d'amélioration. Le document final a été validé à l'interne lors d'un atelier.

Enfin, elle a consisté à soumettre le document de plan stratégique à l'approbation du Conseil de l'Université qui est l'organe délibérant.

III. BILAN D'EXECUTION DU PLAN STRATEGIQUE 2017-2021

L'établissement du bilan d'exécution de ce plan stratégique de développement a porté sur l'analyse des critères classiques de performance à savoir : la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience. Il a consisté à faire ressortir, par rapport à ces critères, les situations de réussite ou d'échec du plan afin d'en tirer les enseignements (recommandations) utiles à l'élaboration du nouveau plan.

3.1. Le dispositif de suivi du plan stratégique

La mise en œuvre du plan stratégique 2017-2021 a souffert de l'absence d'un organe de portage, car le dispositif de suivi prévu n'a pas été créé. Cependant, une équipe s'est chargée de l'exécution, de ce plan, notamment sa déclinaison en plan d'actions annuel. Ceci explique le non renseignement des indicateurs inscrits dans le plan stratégique. De plus, le canevas de rédaction des rapports annuels n'a pas été structuré en fonction des Objectifs Spécifiques (OS) du plan stratégique ce qui a rendu difficile l'appréciation des progrès effectués par OS.

3.2. La pertinence et la cohérence des objectifs spécifiques du plan stratégique

De l'analyse des différents rapports annuels d'activités de l'USSGB, on constate que les principales difficultés énumérées (déficit en personnel enseignant, difficiles conditions de vie et de travail des enseignants, inadaptation de l'offre de formation à la demande économique et sociale, forte croissance des effectifs étudiants, insuffisance et faible valorisation de la production scientifique...) dans le document de politique nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique demeurent.

Dans l'ensemble, les objectifs du plan stratégique de 2017-2021 sont jugés pertinents, car ils répondent aux besoins de développement de l'USSGB. Les objectifs sont en adéquation avec les défis actuels auxquels les IESR sont confrontées en général et l'USSGB en particulier. Aussi, observe-t-on une cohérence entre les objectifs du plan stratégique et ceux du document de politique nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Toutefois, les objectifs étaient relativement nombreux, parfois mal formulés ou peu adéquats avec les indicateurs de résultats ou les activités prévues.

3.3. L'efficacité et l'efficience

Nous pouvons dire que qualitativement les indicateurs de résultats n'ont pas nettement connu d'amélioration même si en terme de réalisation des activités, le plan stratégique connaît quantitativement un taux de réalisation des objectifs d'environ 60% ce qui est assez appréciable. La non-réalisation des 40% restants s'explique par diverses raisons, notamment :

- les multiples crises ;
- le nombre élevé d'activités prévues ;
- l'insuffisance de ressources financières pour la réalisation des infrastructures.

En termes d'activités majeures réalisées, nous pouvons citer :

- la construction d'une bibliothèque universitaire et sa dotation en équipements et documentation ;
- la mise en œuvre du système LMD dans toutes les structures de l'USSGB ;
- la création de laboratoires et d'équipes de recherche dans certaines structures ;
- le renforcement de capacité des personnels enseignant, administratif et technique ;
- la création d'une revue à la FHG ;

- la création et l'opérationnalisation du groupe de sécurité universitaire ;
- la construction de six (06) nouvelles salles de classe et deux (02) mini-amphis à l'IUG ;
- l'extension et la réhabilitation du bâtiment du rectorat de l'USSGB ;
- la réparation des tables bancs et l'achat d'autres ;
- le financement d'une dizaine de projets de recherche par an ;
- l'octroi d'appuis financiers aux enseignants-chercheurs pour leur participation à des activités scientifiques ;
- l'acquisition de matériels roulant (autos et motos).

Le Plan stratégique 2017-2021 a été exécuté à travers des plans d'actions annuels.

Avec un taux d'exécution du budget de 93,55% en 2018, 99,61% en 2019 et 98,51% en 2020, on note une amélioration régulière de l'exécution du budget, en conséquence une avancée dans la mise en œuvre des plans d'actions et par ricochet du plan stratégique. Pour preuve le taux d'exécution physique est passé de 47% en 2018 à 82 % en 2020 et à 87% en 2021. Cela peut expliquer une amélioration de la culture de planification et de mise en œuvre du plan d'actions.

Tableau 1 : Exécution du budget de l'USSGB de 2018 à 2020

Années	Montant initial du budget	Montant exécuté	Taux d'exécution
2018	6 711 080 000	6 278 421 233	93,55%
2019	6 385 179 000	6 360 368 949	99,61%
2020	6 402 203 000	6 306 886 332	98,51%

Source : Service des Finances USSGB

L'analyse de ce tableau montre que malgré les coupes incessantes sur le budget, son niveau d'exécution reste satisfaisant. Mais, l'arbre ne doit pas cacher la forêt. En effet, les activités du plan d'actions sont généralement financées sur deux rubriques principales la « Didactique » et le « Matériel et fonctionnement ». Or, depuis plusieurs années, les montants de ces deux rubriques connaissent une baisse drastique et régulière. Le tableau ci-dessous présente la situation.

Tableau 2 : Situation comparée en 2015, 2018 et 2021 des rubriques Didactique, Matériel et fonctionnement du budget de l'USSGB

Année	Didactique			Matériel et fonctionnement		
	Montant	Variation	Taux de variation	Montant	Variation	Taux de variation
2015	1 020 000 000	-	-	139 763 000	-	-
2018	705 787 000	-314 213 000	-31%	192 839 000	53 076 000	38%
2021	530 000 000	-175 787 000	-25%	95 000 000	-97 839 000	-51%
Total		-490 000 000	-48%		-44 763 000	-32%

Source : Service des Finances USSGB

Les chiffres du tableau 2 laissent apparaître au total une baisse des deux rubriques entre 2015 et 2021, 48% pour la « Didactique » et 32% pour le « Matériel et fonctionnement ».

Une analyse plus détaillée du tableau montre que la rubrique didactique est en baisse continue sur les trois années de référence. En effet, elle a enregistré une baisse de 314 213 000 FCFA, soit 31% en 2018 par rapport à son niveau de 2015. En 2021, son taux de variation était de -25% par rapport à 2018 soit une baisse de 175 787 000 FCFA du montant alloué à cette rubrique.

Quant à la rubrique « Matériel et fonctionnement », elle a certes connu une hausse de 38% entre 2015 et 2018, mais elle a chuté de manière drastique (-51%) en 2021, se situant ainsi à moins 97 839 000 FCFA par rapport à son niveau de 2018.

La tendance baissière importante des dotations de ces deux rubriques constitue une contrainte forte dans la bonne planification et la mise en œuvre des activités de développement de l'Université.

Des différents rapports annuels, il ressort une amélioration de la maîtrise du processus budgétaire en mode programme. Ainsi, le taux d'exécution physique est passé de 47% en 2018 à 82% en 2021. La non-exécution de certaines activités s'explique par l'insuffisance des moyens et l'inadéquation du principe budgétaire, car nous continuons d'évoluer en mode « budget de moyens » bien que nous soyons en mode « budget-programme ».

En résumé, nous pouvons dire que le plan stratégique 2017-2021 a été un atout et un outil de bonne gouvernance pour l'USSGB. Il lui a permis de s'inscrire dans une dynamique de planification stratégique participative et de réaliser quelques grandes activités. De l'analyse de ce bilan, nous formulons les recommandations ci-dessous pour l'élaboration du nouveau plan stratégique :

- prévoir un organe de pilotage de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique ;
- revoir le cadre de programmation des interventions du plan conformément aux objectifs stratégiques déclinés en résultats avec des indicateurs précis et des activités pertinentes ;
- mettre en place des outils de suivi et de rapportage des activités (établir un canevas de rapport d'activités annuel structuré sur la base du plan stratégique validé) ;
- veiller à la cohérence interne et externe du nouveau plan en prenant en compte les orientations des différents plans nationaux et l'évolution de l'environnement national et international.

IV. ETAT DES LIEUX

Il porte sur la description complète de l'état actuel de l'USSGB. Cette description qui constitue un préalable à l'analyse diagnostique, vise à comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'USSGB dans l'accomplissement de sa mission d'institution d'enseignement et de recherche.

4.1. Enseignement

4.1.1. Les effectifs d'étudiants

De 2018 à 2021, les effectifs d'étudiants et d'auditeurs des différentes structures de l'USSGB sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Effectifs d'étudiants des structures de l'USSGB (2018 à 2021)

Structures	Année académique	Effectifs d'étudiants
FHG	2018-2019	7 603
	2019-2020	7 658
	2020-2021	9 860
IUG	2018-2019	3 035
	2019-2020	3 685
	2020-2021	4 127
FSEG	2018-2019	28 482
	2019-2020	34 694
	2020-2021	40 718
IUDT	2018-2019	52
	2019-2020	34
	2020-2021	36

Source : Service SSO USSGB

De 2018 à 2021 les effectifs d'étudiants de l'USSGB ont connu une évolution remarquable dans toutes les structures :

- à l'IUG, l'effectif est passé de 3 035 en 2018-2019 à 3 685 étudiants en 2020-2021, soit une augmentation de **26%** ;
- à la FHG, l'effectif est passé de 7 603 en 2018-2019 à 9 860 en 2020-2021 soit une augmentation de **23%** ;
- à la FSEG, l'effectif des étudiants est passé de 28 482 en 2018-2019 à 40 718 en 2020-2021 soit une augmentation de **30%** ;
- à l'IUDT, le nombre d'auditeurs qui était de 52 en 2018-2019 est tombé à 36 en 2020-2021, soit une diminution de **44%**.

D'une manière générale, les effectifs d'étudiants ont très fortement augmenté. Cette augmentation s'explique essentiellement par l'arrivée massive des bacheliers de la TSECO, suite à la réforme des séries dans l'enseignement secondaire général.

4.1.2. Le personnel enseignant-chercheur

Le nombre d'enseignants permanents est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Effectifs d'enseignants permanents de l'USSGB en 2020-2021 par structure, par genre et par corps

STRUCTURES	CORPS															TOTAL		
	Professeur			Maître de Conférences			Maître Assistant			Assistant			Non Hiérarchisé					
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T
RECTORAT	01	00	01	02	00	02	02	00	02	03	00	03	00	00	00	08	00	08
FSEG	03	00	03	16	01	17	36	02	38	43	12	55	02	01	03	100	16	116
FHG	02	00	02	11	02	13	30	07	37	06	05	11	00	00	00	48	15	63
IUG	00	00	00	08	00	08	16	02	18	59	11	70	05	02	07	88	15	103
IUDT	00	00	00	01	00	01	03	01	04	00	01	01	00	00	00	04	02	06
Total	06	00	06	38	03	41	87	13	99	111	29	140	07	03	10	248	48	296
Pourcentage	0,89			13,43			34,02			47,46			3,88			100		

Source : Services des RH USSGB

Dans l'ensemble, le nombre des enseignants permanents connaît une légère diminution. En effet, ce nombre est passé de 317 en 2018 à 296 en 2021, soit une diminution d'environ 7%.

Au titre de l'année académique 2020-2021, la répartition de cet effectif par structure est la suivante :

- **Rectorat** : Le rectorat compte 08 enseignants permanents (dont 1 Professeur, 02 Maîtres de conférences, 02 Maîtres assistants et 03 Assistants) ;
- **FSEG** : Le personnel enseignant compte 116 enseignants permanents (dont 03 Professeurs, 17 Maîtres de conférences, 38 Maîtres assistants, 55 Assistants et 03 non hiérarchisés) ;
- **FHG** : A la FHG, le personnel compte 63 enseignants permanents (dont 02 Professeurs, 13 Maîtres de conférences, 37 Maîtres assistants, 11 Assistants) ;
- **IUG** : Ce personnel est de 103 enseignants permanents (dont 08 Maîtres de conférences, 18 Maîtres assistants, 70 Assistants et 07 non hiérarchisés) ;
- **IUDT** : Le personnel compte 06 enseignants permanents (dont 01 Maître de conférences, 04 Maîtres-assistants, 01 Assistant).

Nous constatons que :

- le personnel enseignant permanent est largement dominé par les Assistants et les Maîtres-assistants (environ 80% de l'effectif) ;
- la diminution du personnel enseignant est essentiellement liée à l'admission à la retraite de certains enseignants ;
- le personnel enseignant permanent demeure assez faible dans les différentes structures au regard de la croissance des effectifs d'étudiants comme en témoigne le ratio d'encadrement.

Les ratios étudiants/enseignant permanent se présentent comme suit :

Tableau 5 : Taux d'encadrement (nombre d'étudiants par enseignant)

Structures	Ratio étudiants / enseignant permanent
FSEG	28 596/116 = 247
FHG	6 892/63 = 109
IUG	3 968/103 = 39
IUDT	36/6 = 6
USSGB	39 490/296 = 133

Source : Service des RH USSGB

Si les instituts semblent être dans les normes académiques en matière d'encadrement (25 à 30 étudiants/enseignant), les facultés en sont très éloignées ; cela s'explique par la politique de gestion des flux de l'Etat qui voudrait que tous les bacheliers soient inscrits dans l'enseignement supérieur.

4.1.3. Le personnel administratif et technique

Tableau 6 : Effectifs du personnel Administratif et Technique en 2020-2021 par structure, par genre et par corps

STRUCTURES	CORPS									TOTAL		
	Fonctionnaire			Contractuel de l'Etat			Contractuel sur Fonds propres					
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T
RECTORAT	21	19	40	02	01	03	08	03	11	31	23	54
FSEG	09	09	18	04	01	05	06	05	11	19	15	34
FHG	02	05	07	01	03	04	05	02	07	08	10	18
IUG	02	12	14	03	00	03	11	00	11	16	12	28
IUDT	00	04	04	00	00	00	03	01	04	03	05	08
Total	34	49	83	12	06	18	30	12	42	76	67	146
Pourcentage	58,04 %			12,59 %			29,37 %			100 %		

Source : Service des RH USSGB

De 2018 à 2021, nous constatons une très légère augmentation du Personnel Administratif et Technique (PAT) dont le nombre passe de 143 à 146.

4.1.4. Les offres de formation

Avec la généralisation du système LMD (Licence-Master-Doctorat) à toutes les structures de formation et de recherche de l'USSGB, les offres de formation se présentent comme suit :

a. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

- Licence professionnelle Assurance-Banque-Finance ;
- Licence générale Gestion (options : Sciences Comptables et Financières, Entrepreneuriat et Gestion des PME) ;
- Licence générale Economie (option : Economie Internationale et Développement ; Economie et Ingénierie Financière ; Economie de l'Environnement et Développement Durable) ;
- Licence professionnelle Audit et Contrôle de Gestion ;
- Licence professionnelle Finances Publiques et Administration ;
- Master en Sciences et Techniques de Gestion ;
- Master recherche en Economie Quantitative Calculable (MEQC) ;
- Master recherche en Economie Appliquée au Développement ;
- Master professionnel en Finances Publiques ;
- Master professionnel Audit et Contrôle de Gestion.

b. Faculté d'Histoire et de Géographie (FHG)

- Licence générale de Géographie humaine et économique ;
- Licence générale de Géographie physique et environnement ;
- Licence générale d'Histoire- Archéologie ;
- Licence professionnelle Patrimoine et Développement ;
- Master recherche Géomatique et aménagement du territoire ;
- Master recherche Culture et Développement ;
- Master environnement quaternaire et actuel.

c. Institut Universitaire de Gestion (IUG)

Neuf Diplômes Universitaires de Technologie (DUT) :

- Finances Comptabilité (FC) ;
- Informatique de Gestion (IG) ;
- Gestion Logistique et Transport (GLT) ;
- Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA) ;
- Commerce International (CI) ;
- Techniques de Commercialisation (TC) ;
- Assistant de Gestion (AG) ;
- Gestion des Ressources Humaines (GRH) ;
- Hôtellerie et Tourisme (HT).

Trois Licences professionnelles :

- Licence Professionnelle en Création et Gestion d'Entreprise (Lpro CGE), options :
 - Finances Comptabilité (FC) ;
 - Informatique de Gestion (IG) ;

- Gestion Logistique et Transport (GLT) ;
- Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA).
- Licence Professionnelle en Sciences et Techniques Commerciales (Lpro STC), options :
 - Commerce International (CI) ;
 - Technique de Commercialisation (TC) ;
- Licence Professionnelle en Organisation et Gestion des organisations (Lpro OGO), options :
 - Assistant de Gestion (AG) ;
 - Gestion des Ressources Humaines (GRH) ;
 - Hôtellerie et Tourisme (HT).

d. Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

- Master en « Décentralisation et Ingénierie du Développement Local et Territorial » avec des options en :
 - Gestion Administrative des Collectivités ;
 - Planification et Gestion du Développement Territorial et Local ;
 - Gestion Financière des Collectivités ;
 - Gestion Economique des Collectivités ;
 - Gestion Environnementale des milieux aquatiques et fluviaux ;
 - Gestion du Patrimoine et Développement Territorial Durable ;
 - Gestion Economique Management de Projets ;
 - Gestion des Institutions de Microfinance et Synergie de Développement des Collectivités ;
 - Master Management et Finances Publiques.

En 2021-2022, l'IUDT a lancé un programme de recrutement de bacheliers en Licence Professionnelle « Décentralisation et Ingénierie du Développement Local et Territorial ».

e. Ecole Doctorale « Droit - Economie - Sciences Sociales - Lettres et Arts (ED-DESSLA-Mali. »

L'Ecole Doctorale ED-DESSLA- Mali a été créée en 2021 par trois universités publiques de Bamako qui sont :

- l'Université des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako (USJPB) ;
- l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) ;
- l'Université des Lettres et des Sciences Humaines de Bamako (ULSHB).

L'Ecole Doctorale reste ouverte à tous les partenaires publics ou privés. Elle a pour objet de :

- former des docteurs dans les domaines suivants :
 - Sciences Juridiques, Politiques et Administratives ;
 - Sciences Economiques et de Gestion ;
 - Sciences de l'Homme et de la Société ;
 - Sciences de l'Education et de la Formation ;
 - Lettres, Langues et Arts ;

- concevoir et piloter des projets de recherche et des expertises dans ces domaines ;
- contribuer à la promotion, à la vulgarisation et au développement de l'enseignement et de la recherche dans les domaines ci-dessus cités.

Bien que diversifiées, nos offres de formation ne répondent pas le plus souvent aux besoins du marché de l'emploi car la méthodologie d'élaboration de ces offres n'a pas toujours respecté les normes en vigueur.

4.1.5. Le taux de réussite aux examens

Les taux de réussite dans les structures de l'USSGB semblent élevés. Toutefois, des variations non moins importantes existent d'une structure à l'autre. Par exemple, au cours de ces trois dernières années, il a été d'environ 61.60% à la FSEG, 73.06% à la FHG, 92% à l'IUG et 98% à l'IUDT.

Cette performance élevée masque cependant de nombreux problèmes. En effet, les programmes ne sont pas complètement exécutés pour cause de mouvements de grèves des enseignants-chercheurs et des sorties intempestives des étudiants. La méthode sommative utilisée est peu appropriée à l'évaluation des apprenants dans le système LMD.

4.1.6. Le taux d'insertion des diplômés

Aucune structure de l'USSGB ne dispose d'organe de suivi de ses diplômés sur le marché de l'emploi. Toutefois, une recherche, initiée par le DER de géographie de la FHG en 2020, a prospecté le terrain de l'emploi des diplômés en histoire et en Géographie. Les résultats de l'enquête montrent qu'environ 75% de ces diplômés sont en activité contre 25%, en chômage.

Les diplômés en activité se répartissent comme suit :

- 20.1% sont dans l'enseignement,
- 11% sont dans les ONG,
- 8.8% ont créé leur entreprise ou travaillent dans une entreprise familiale,
- 2.8% sont dans l'Armée,
- 2.2% sont dans la protection de l'environnement,
- les 30% restant se trouvent dans divers secteurs.

Ces résultats montrent le sous-emploi et une insertion professionnelle très hétérogène des diplômés de l'échantillon d'étude.

4.2. Recherche

Les productions scientifiques ont connu une évolution remarquable au cours de ces quatre dernières années tant en nombre de publications (352) qu'en projets de recherche (35). Pour soutenir la recherche, une ligne budgétaire y a été consacrée. Ce fonds a connu une augmentation de 2018 à 2021 passant de 25 000 000 F CFA à 31 350 000 F CFA.

Sur la même période, le nombre d'enseignants-chercheurs inscrits sur les listes d'aptitude de la CNELA est de 56 et de 32 pour le CAMES.

A cela s'ajoute la création de la revue « Homme Peuplement et Environnement (HoPE) » à la FHG. La réflexion est en cours pour la création d'une revue en économie et gestion au Centre Universitaire de Recherches Economique et Sociale (CURES) de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.

4.3. Ressources financières

Destinées à la fois à l'enseignement et à la recherche, elles sont constituées essentiellement de la subvention de l'Etat et des ressources propres comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Répartition du budget de l'USSGB entre ressources propres et subvention

Année	2018	2019	2020	2021	Total	Part (%)
Subvention de l'Etat	5 746 128 000	5 431 728 000	5 437 978 000	6 136 963 000	22 752 797 000	85.56
Ressources propres	964 952 000	953 451 000	964 225 000	954 895 000	3 837 523 000	14.43
Total	6 711 080 000	6 385 179 000	6 402 203 000	7 091 858 000	26 590 320 000	100.00

Source : Service des Finances USSGB

4.3.1. Subvention de l'Etat

De 2018 à 2021, la subvention de l'Etat au budget de l'USSGB est d'environ 85.56% en moyenne (dépenses de personnel, de matériels et fonctionnement, d'investissement).

La part très élevée de l'Etat dans le budget de l'USSGB explique la forte implication du Ministère des Finances dans l'exécution dudit budget.

4.3.2. Ressources propres

Elles proviennent principalement :

- des frais d'inscriptions en formation initiale ;
- des frais de formations payantes.

On constate que les ressources propres demeurent constantes durant ces quatre dernières années (environ 14.43%). Cependant, la contribution desdites ressources, dans le budget de l'Université, reste encore faible.

4.3.3. Dépenses de salaires et accessoires, d'heures supplémentaires

Les dépenses de salaires, d'heures supplémentaires sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Répartition des Salaires, Heures Supplémentaires de 2018 à 2021

Année	2018	2019	2020	2021
Salaires	2 517 527 000	2 409 128 000	2 742 919 000	2 820 965 000
Heures Suppl.	1 311 223 000	1 311 223 000	1 311 223 000	1 311 223 000

Source : Service des Finances USSGB

La masse salariale connaît une tendance ascendante. Elle est passée de 2 517 527 000 FCFA en 2018 à 2 820 965 000 FCFA en 2021 soit un taux d'augmentation de 11%. En revanche, les fonds alloués aux heures supplémentaires sont restés statiques. Cela s'explique par la décision de l'Etat de plafonner les dépenses d'heures supplémentaires.

Ces chiffres montrent qu'en moyenne, les salaires représentent 46% de la subvention de l'Etat à l'USSGB. Ils représentaient 39% de 2014 à 2017.

Cette augmentation de la masse salariale s'explique par :

- l'augmentation des effectifs du personnel salarié ;
- l'intégration des primes et indemnités dans le salaire ;

- l'amélioration de la grille salariale ;
- les avancements des salariés.

a. Heures supplémentaires

De 2018 à 2021, le montant des heures supplémentaires est resté constant (**1 311 223 000 F CFA**). Cela s'explique par l'octroi d'une enveloppe non extensive aux IES et donc aux structures.

b. Frais des tâches liées aux examens

Ils connaissent des fluctuations d'une année à l'autre. Ces variations s'expliquent par les chevauchements d'années universitaires qui affectent le déroulement normal des cours et des évaluations : des évaluations de 2019-2020 ne s'effectuent qu'en 2021 ...

Les dépenses relatives aux examens sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Evolution des dotations des frais des tâches liées aux examens de 2018 à 2021

Examen	2018	2019	2020	2021
Indemnités de surveillance, de correction et secrétariat*	264 508 000	201 026 000	101 026 000	95 975 000
Consommables d'examen et autres**	145 000 000	110 200 000	110 200 000	115 159 000
Total	409 508 000	311 226 000	211 226 000	211 134 000

Source : Service des Finances USSGB

NB :

- * Payables sur le chapitre 64-1-1-38 (déplacement examens enseignement supérieur) ;
- ** Payables sur le chapitre 64-1-1-36 (frais d'examen).

Il ressort du tableau une diminution progressive des dotations pour les frais des tâches liées aux examens. Cette situation est en contradiction avec plusieurs réalités, facteurs d'amplification des charges. Ce sont :

- le dédoublement des évaluations qu'impose le système LMD (une session ordinaire et une session de rattrapage par semestre et par niveau) ;
- les surveillances des épreuves, les corrections des copies et le secrétariat des évaluations qui sont payants ;
- la forte augmentation des effectifs d'étudiants d'année en année.

Il faut signaler que l'USSGB ne peut plus supporter les frais des tâches liées aux examens ; il est donc temps de trouver une autre façon de les contenir.

4.4. Infrastructures et équipements

4.4.1. Infrastructures propres

Tableau 10 : Infrastructures pédagogiques propres

Infrastructures existantes					
	Type d'infrastructure	Nombre	Capacité	Capacité totale	
FSEG	Amphi de 1000 places	1	1000	1 000	
	Amphi de 500 places	1	500	500	
	Amphis préfabriqués de 250 places	2	250	500	
	Amphis de 200 places	2	200	400	
	Salles de TD	16	50	800	
	Amphis préfabriqués de 250 places (nouveaux)	2	250	500	
	Bloc administratif	1			
	Salle informatique	1	30	30	
	Centre de documentation	1	15	15	
	Total			3 745	
	Besoins nouveaux				
		Amphi de 2000 places	1	2000	2 000
		Amphi de 1000 places	2	2000	4 000
		Amphi de 550 places	2	550	1 100
		Salles de 200 places	2	200	400
		Salles de 50 places	132	50	6 600
		Amphi de 350 places	1	350	350
	Total			14 450	
FHG	Infrastructures existantes				
		Type d'infrastructure	Nombre	Capacité	Capacité totale
		Amphi Aula Magna	1	300	300
		Salles de cours de 50 places	14	50	700
		Salles de cours de 100 places	2	100	200
		Bloc administratif	1		0
		Salle informatique	1	30	30
		Centre de documentation	1	15	15
		Total			1 245
	Besoins nouveaux				
		Amphi de 500 places	1	500	500
		Amphi de 250 places	2	250	500
		Salles de 150 places	2	150	300
		Salles de 50 places	10	50	500
	Total			1 800	

Infrastructures existantes			
Type d'infrastructure	Nombre	Capacité	Capacité totale
Amphi de 320 places	1	320	320
Amphi de 250 places	2	250	500
Salles de cours de 50 places	22	50	1100
Salles de cours de 20 places	4	20	80
Bloc administratif	1		0
Salles informatiques	6	25	150
Salles de dactylo	2	15	30
Centre de documentation	1	15	15
Total			2 195
Besoins nouveaux			
Salles informatiques	2	30	60
Salles de 50 places	10	50	500
Salle de Réunion	1	100	100
Total			660
IUG	Infrastructures existantes		
	Type d'infrastructure	Nombre	Capacité
	Salles de 50 places	2	50
	Besoins nouveaux		
	Amphi de 250 places	1	250
	Bloc administratif	1	
	Salles de 100 places	4	100
	Salles de 50 places	16	50
	Salle informatique	2	30
	Total		
IUDT	Infrastructures existantes		
	<ul style="list-style-type: none"> - 12 amphis totalisant 4 020 places - 60 salles de cours et TD pour un total de 3 680 places - 04 blocs administratifs y compris le Rectorat - 10 salles spécialisées (informatiques, dactylo) totalisant 240 places - 1 bibliothèque et 4 centres de documentation 		
Total USSGB	Besoins nouveaux		
	<ul style="list-style-type: none"> - 10 amphis totalisant 8 700 places - 01 bloc administratif - 166 salles de cours et TD pour un total de 8 320 places - 03 salles spécialisées (informatique, réunion) 		

Source : Service du Patrimoine USSGB

4.4.2. Infrastructures louées

Tableau 11 : Infrastructures louées

Type d'infrastructure	Nombre	Capacité	Capacité totale	Montant (FCFA)/An
Amphi de 300 places (Institut Zayed)	1	300	300	6 000 000
Salles de 50 places (Institut Zayed)	12	50	600	
Palais de la Culture 3500 places	1	3500	3500	20 000 000

Source : Service des Finances USSGB

Globalement à l'USSGB, il existe :

- une insuffisance des infrastructures existantes ;
- une inadaptation de ces infrastructures aux besoins des structures.

Signalons que certaines des infrastructures utilisées par l'USSGB sont en bail ou relèvent d'autres établissements, ce qui rend difficile tout travail de rénovation. Les infrastructures en bail sont souvent temporairement indisponibles en raison des activités des bailleurs.

Nous notons enfin une insuffisance de centres de documentations dans nos structures.

4.4.3. Equipements

Les équipements existants sont insuffisants, vétustes et souvent inadaptés. Cela est dû à :

- une insuffisance de ressources financières ;
- une formulation inappropriée des besoins ;
- un manque de planification à moyen et long termes.

V. ANALYSE DIAGNOSTIQUE

L'outil d'analyse diagnostique adopté est le FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Le choix de cet outil d'analyse stratégique s'explique par le fait qu'il permet de porter un regard critique exhaustif, non seulement sur la gouvernance de l'USSGB, mais aussi sur l'ensemble de ses activités d'enseignement et de recherche. Il s'agit, sur le plan interne, de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'Université et, sur le plan externe, d'identifier les facteurs de son environnement (opportunités et menaces) à même d'agir favorablement ou défavorablement sur l'atteinte de ses objectifs stratégiques. A ce titre, l'outil FFOM permet à l'USSGB de définir sa stratégie de développement.

Tableau 12 : Analyse FFOM de l'USSGB

GOVERNANCE UNIVERSITAIRE	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - la forte représentation et participation des acteurs étatiques et socioprofessionnels (privés et société civile) au Conseil de l'Université ; - la bonne fonctionnalité des organes d'administration et de gestion de l'Université (tenue régulière des sessions assorties de décisions) ; - l'existence d'un plan stratégique de développement de l'Université ; - l'élaboration régulière du Plan d'Actions annuel (PA) ; - l'élaboration régulière du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD), du Projet Annuel de Performance (PAP) et du Rapport Annuel de Performance (RAP) ; - le renouvellement régulier des organes d'administration et de gestion des structures (Assemblée de faculté et d'institut, Doyens de faculté, Chefs de DER) de l'USSGB ; - la signature du Contrat Annuel de Performance (CAP) avec le MESRS ; 	<ul style="list-style-type: none"> - la faible autonomie de gestion administrative et financière de l'Université ; - la lourdeur des procédures administratives et financières ; - la non fonctionnalité de la Cellule Interne de l'Assurance Qualité ; - l'absence de bureau d'accueil et d'orientation dans les structures et au Rectorat ; - le Personnel Administratif et Technique (PAT) insuffisamment formé par rapport à ses tâches dans l'Université ; - la non fonctionnalité du site web de l'USSGB entraînant une faible visibilité ; - la vétusté du réseau intranet au Rectorat et dans les structures de l'USSGB ; - le faible niveau d'innovation dans les pratiques de délivrances des diplômes ; - l'absence de presse universitaire entraînant une faible visibilité ; - le retard dans le paiement des frais des tâches liées aux examens (surveillance, correction et secrétariat) ; - la non diversification des sources de financement.

<ul style="list-style-type: none"> - le fonctionnement quasi normal des services et des structures. 	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - la création de l'Agence Malienne d'Assurance Qualité (AMAQ-Sup) ; - le regain d'intérêt des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour l'enseignement supérieur ; - l'existence d'accord de coopération avec les acteurs socio-économiques nationaux ; - l'existence d'un document de politique nationale de développement de l'enseignement supérieur ; - la participation du Mali aux organisations régionales, sous régionales et internationales (UEMOA, CEDEAO, REESAO, ROCARE...). 	<ul style="list-style-type: none"> - les insuffisances dans les textes législatifs et réglementaires de l'Université (Loi portant création, Décret fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement) ; - la forte implication de la tutelle dans la gestion des Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) ; - la violence dans l'espace universitaire ; - la lenteur dans la notification et l'ouverture du budget de l'Etat ; - les grèves persistantes des enseignants et les sorties intempestives des étudiants ; - l'envahissement du domaine universitaire par des particuliers ; - le retard dans le paiement des heures supplémentaires ; - les coupes budgétaires de l'Etat ; - l'incapacité de prise en charge totale et entière des frais des tâches liées aux examens.
ENSEIGNEMENT/FORMATION	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - l'existence du guide LMD ; - la couverture de tous les niveaux du système LMD et d'un large spectre de champs disciplinaires par les offres de formation ; - l'habilitation de nouvelles offres de formation ; - la formation d'enseignants en ingénierie de la formation ; - la mise en place de nouvelles formations sur la base d'un référentiel des métiers. 	<ul style="list-style-type: none"> - l'insuffisance d'enseignants (le ratio élevé d'étudiants/enseignant, soit 1 enseignant pour 132 étudiants) ; - les insuffisances dans l'élaboration et le suivi des offres de formation ; - l'insuffisance et l'inadéquation des infrastructures et équipements (salles de classe, amphis, salles TD et TP ...) ; - le faible accès des étudiants et enseignants-chercheurs à la documentation ; - la faible utilisation des supports informatiques dans l'enseignement ;

	<ul style="list-style-type: none"> - l'inadéquation entre les offres de formation et les besoins du marché de l'emploi entraînant une faible employabilité des diplômés (taux d'emploi des diplômés) ; - la faible implication des alumni dans l'élaboration et le suivi des offres de formation ; - la difficulté pour les étudiants de trouver des lieux de stage ; - la faible utilisation du potentiel de partenariat dû à l'absence de porteur de projets de partenariat ; - la baisse des effectifs d'étudiants dans certaines filières de formation (histoire, décentralisation et développement local) ; - la faible professionnalisation des offres de formation ; - l'insuffisance des ressources financières.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - la localisation géographique privilégiée de l'USSGB qui est située à Bamako, la capitale ; - l'application généralisée du système LMD ; - les enjeux actuels des dynamiques de territoires (décentralisation, territorialité, territorialisation etc..) constituant des thématiques centrales des disciplines de l'université. 	<ul style="list-style-type: none"> - la non prise en compte des capacités d'accueils des IES dans les demandes d'inscription des bacheliers ; - la coupe drastique du budget alloué à la didactique et aux frais d'examen.
RECHERCHE ET INNOVATION	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - le nombre croissant d'enseignants-chercheurs de rang magistral ; - le nombre croissant de publications ; - l'existence d'une revue fonctionnelle à la FHG ; - la mise en place d'un fonds de financement des meilleurs projets de recherche à l'USSGB ; - l'existence de fonds d'appui à la participation des chercheurs à des événements scientifiques ; - l'existence d'une bibliothèque universitaire pour l'accès des enseignants-chercheurs et des étudiants à la documentation. 	<ul style="list-style-type: none"> - l'insuffisance du fonds de financement des projets de recherche à l'USSGB ; - la faible formation des enseignants-chercheurs en méthodologie de recherche et en écriture scientifique ; - la faible production scientifique (publications et communications) dans des revues internationales, notamment indexées ; - l'insuffisance de fonds d'appui à la participation des chercheurs à des événements scientifiques.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - l'existence du programme de formation de formateurs (financement de la formation doctorale et de la recherche) ; - la mise en place des fonds FCRIT par les autorités nationales ; - la création de l'Ecole Doctorale « Droit - Economie - Sciences Sociales - Lettres et Art (ED-DESSLA-Mali) ». 	<ul style="list-style-type: none"> - l'insuffisance de fonds de recherche et d'innovation pour les enseignants-chercheurs.

Source : USSGB

De cette analyse, nous retenons que l'USSGB a pour principales :

1. Forces :

- la bonne fonctionnalité des organes d'administration et de gestion et leur renouvellement régulier ;
- l'élaboration régulière du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD), du Projet Annuel de Performance (PAP), du Rapport Annuel de Performance (RAP) et du Plan d'Actions annuel (PA) ;
- l'habilitation de nouvelles offres de formation sur la base des référentiels de métiers ;
- le nombre croissant d'enseignants de rang magistral, ce qui atteste le dynamisme de la recherche par la publication des résultats des travaux de recherche.

2. Faiblesses :

- l'insuffisance d'enseignants (le ratio élevé d'étudiants/enseignant, soit 1 enseignant pour 132 étudiants) ;
- l'insuffisance et l'inadéquation des infrastructures et équipements (salles de classe, amphis, salles TD et TP ...) ;
- l'inadéquation entre les offres de formation et les besoins du marché de l'emploi entraînant une faible employabilité des diplômés (taux d'emploi des diplômés) ;
- l'insuffisance de fonds d'appui à la participation des chercheurs à des rencontres et évènements scientifiques.

3. Opportunités :

- la création de l'Agence Malienne d'Assurance Qualité (AMAQ-Sup) ;
- le regain d'intérêt des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour l'enseignement supérieur ;
- la création de l'Ecole Doctorale « Droit - Economie - Sciences Sociales - Lettres et Art (ED-DESSLA-Mali) ».

4. Menaces :

- la non prise en compte des capacités d'accueils des IES dans les demandes d'inscription des bacheliers ;

- les coupes budgétaires de l'Etat ;
- le retard dans le paiement des heures supplémentaires et l'incapacité de prise en charge totale et entière des frais des tâches liées aux examens.

VI. VISION, VALEURS ET MISSION

Elles se déclinent respectivement comme suit.

6.1. Vision

Faire de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), un pôle d'excellence en matière de développement économique et socioculturel, d'aménagement du territoire, de gestion des entreprises, des administrations publiques et des collectivités territoriales au Mali et en Afrique.

6.2. Valeurs

Les valeurs qui sous-tendent le Plan Stratégique de Développement 2023-2026 de l'USSGB reposent sur :

- l'excellence et le leadership ;
- l'éthique et la déontologie ;
- la reconnaissance du mérite et la responsabilité sociétale ;
- l'ouverture d'esprit et la non-violence ;
- le professionnalisme.

6.3. Mission

Selon l'Ordonnance n°2011- 021/ PRM du 28 septembre 2011, l'USSGB a pour mission de contribuer à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique.

A ce titre, elle est chargée de :

- former des cadres de conception dans les domaines de l'Economie, de la Gestion, de la Géographie-Développement, de l'Aménagement du territoire et du patrimoine-tourisme-culture et développement ;
- former des agents d'exécution et d'encadrement du tertiaire pour les besoins des différents secteurs de l'économie nationale ;
- former des cadres spécialisés dans le domaine de la décentralisation, du développement territorial et de la gestion des finances des collectivités locales, des services publics et des entreprises ;
- promouvoir la recherche scientifique axée sur les défis de développement du pays, de la sous-région et voire du monde entier.

VII. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Elles se déclinent en trois axes stratégiques dont chacun se subdivise en objectifs assortis de résultats.

Axe 1 : Amélioration de la gouvernance

- **Objectif 1.1.** : Renforcer la gouvernance administrative
- **Objectif 1.2.** : Optimiser la gestion financière et comptable
- **Objectif 1.3.** : Diversifier et pérenniser les sources de financement
- **Objectif 1.4.** : Améliorer la gestion académique
- **Objectif 1.5.** : Améliorer la communication et l'utilisation des TIC
- **Objectif 1.6.** : Accroître l'accès des enseignants-chercheurs et des étudiants à des ressources documentaires de qualité.

Axe 2 : Amélioration de la qualité de la formation et de l'employabilité des diplômés

- **Objectif 2.1.** : Améliorer la qualité de la formation offerte
- **Objectif 2.2.** : Améliorer l'employabilité des diplômés
- **Objectif 2.3.** : Assurer le suivi et l'insertion socioprofessionnelle des diplômés.

Axe 3 : Promotion de la recherche scientifique et de l'innovation technologique

- **Objectif 3.1.** : Augmenter la production scientifique des enseignants-chercheurs
- **Objectif 3.2.** : Renforcer les laboratoires et les groupes de recherche (à l'échelle des structures et entre les structures)
- **Objectif 3.3.** : Appuyer la promotion des enseignants-chercheurs.

VIII. CADRE LOGIQUE ET DE MESURE DES RESULTATS DU PLAN STRATEGIQUE

Tableau 13 : Cadre logique

Objectifs	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèse / Prérequis
Axe 1 : Amélioration de la gouvernance				
1.1. Renforcer la gouvernance administrative	1.1.1. Les organes d'administration et de gestion sont fonctionnels	- taux de fonctionnalité des organes de gestion ; - taux de renouvellement des organes de gestion.	- PV/compte rendu de session de conseil d'assemblée d'institut ou de faculté ; - Rapport d'activités et de suivi.	Les crises économique, sanitaire (covid 19) et sécuritaire ne provoquent pas de coupe budgétaire
	1.1.2. L'efficacité dans l'exécution des tâches administratives et techniques est améliorée	- nombre d'agents formés ; - nombre d'agents recrutés ; - délai de transmission des courriers ; - délai de traitement des dossiers.	- Arrêté et décision de recrutement ; - Contrat ; - Rapport de formation ; - Rapport d'activités et de suivi.	Les crises économique, sanitaire (covid 19) et sécuritaire ne provoquent pas de coupe budgétaire
	1.1.3. L'espace universitaire est mieux sécurisé	- nombre de cas de violence (agression) ; - nombre de cas de perturbation de cours.	Rapport du groupe de sécurité.	L'adhésion des parties prenantes est effective
	1.1.4. Les infrastructures sont mieux gérées	- fréquence de mise à jour du système central informatisé de mutualisation des salles de cours et de TD/TP ; - taux d'infrastructures pédagogiques mutualisées.	- Rapport d'activités ; - Documents comptables ; - Infrastructures.	L'adhésion des parties prenantes et la disponibilité de la ressource financière sont effectives
	1.1.5. Le front social est apaisé	- ratio de grève effective sur préavis ; - nombre de réunions de conciliation.	- PV de conciliation ; - Rapport d'activités.	L'adhésion des parties prenantes et la volonté politique sont effectives
1.2. Optimiser la gestion financière et comptable	1.2.1. Les ressources financières et matérielles sont gérées de façon rationnelle	- taux d'exécution physique ; - taux d'exécution financière.	- Rapport d'activités ; - Rapports d'audit et de certification ;	Les ressources allouées sont mises à disposition à temps

Objectifs	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèse / Prérequis
			- Manuel de procédure, administrative financière et comptable ; - Outils de gestion.	
1.3. Diversifier et pérenniser les sources de financement	1.3.1. Les sources de financement sont diversifiées et pérennisées	- nombre de sources de financement ; - taux d'augmentation des ressources propres ; - taux d'augmentation des ressources provenant des acteurs non étatiques (PTF, ONG, SECTEURS PRIVÉS) ; - part du financement public dans le budget.	- Budget ; - Etat d'exécution financière.	La volonté politique affirmée du développement national se poursuit et les partenaires sont solides et crédibles
1.4. Améliorer la gestion académique	1.4.1. Les cours et les évaluations se déroulent normalement	- taux d'exécution des cours ; - taux de réalisation des évaluations ; - taux de validation des semestres.	- Rapport d'activités ; - Rapports de suivi.	Les crises économique, sanitaire (covid 19) et sécuritaire ne provoquent pas de coupe budgétaire
	1.4.2. Les années académiques sont normalisées	- nombre d'années académiques en retard régularisées ; - taux de diplomation sur la durée légale d'obtention du cycle.	- Rapport d'activités ; - Rapports de suivi.	
	1.4.3. Le flux d'étudiants est bien géré	- niveau d'opérationnalité du module scolarité du logiciel de gestion (gestion des effectifs d'étudiants).	Logiciel de gestion de flux.	
1.5. Améliorer la communication et l'utilisation des TIC	1.5.1. La communication (interne et externe) de l'USSGB est améliorée	- niveau de mise en œuvre du plan de communication de l'USSGB ; - nombre de services d'accueil et d'orientation fonctionnels.	- Document plan de communication ; - Plateforme (site-web) ; - Rapport d'activités.	Le budget alloué à la communication est conséquent
	1.5.2. La presse universitaire est créée et animée	- nombre de parutions du bulletin ; - nombre de publications dans la presse universitaire.	- Décision de création ; - Rapports de suivi.	
	1.5.3. La visibilité (nationale et internationale) de l'USSGB est améliorée	- site web opérationnel et mis à jour régulièrement (nombre de mises à jour annuelle) ; - nombre de visites du site web.	- Site web ; - Rapports de suivi.	

Objectifs	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèse / Prérequis
1.6. Accroître l'accès des enseignants-chercheurs et des étudiants à des ressources documentaires de qualité.	1.6.1. Les besoins en documentation des étudiants et des enseignants-chercheurs sont satisfaits	- nombre d'ouvrages acquis ; - nombre d'abonnement à des revues (électroniques et papiers).	- Documents comptables d'achat et de réception ; - Rapports de suivi ; - Rapport d'enquête.	Le budget alloué à la rubrique didactique est conséquent
Axe 2 : Amélioration de la qualité de la formation et de l'employabilité des diplômés				
2.1. Améliorer la qualité de la formation offerte	2.1.1. Les offres de formation sont améliorées	- nombre de nouvelles formations créées ; - nombre de filières professionnalisantes habilitées ; - ratio de formations habilitées (nombre de formations habilitées sur nombre de formations totales).	- Rapports d'élaboration de référentiels des métiers et des compétences ; - Arrêtés d'habilitation.	Les crises économique, sanitaire (covid 19) et sécuritaire ne provoquent pas de coupe budgétaire
	2.1.2. Les capacités d'encadrement/enseignement sont renforcées	- nombre d'enseignants recrutés ; - nombre d'enseignants formés ; - proportion d'enseignants de rang magistral ; - taux (étudiants/enseignant) d'encadrement pédagogique.	- Rapport de formation ; - Maquettes de formation ; - Rapport d'enquête.	
	2.1.3. Les programmes de formation sont régulièrement révisés et évalués	- nombre de rapports d'évaluation ; - taux de révision des offres de formation.	- Rapport d'évaluation ; - Certifications ; - Rapport de suivi.	
	2.1.4. Les capacités d'accueil et les conditions de travail et d'études sont améliorées	- nombre de places disponibles ; - nombre d'équipements acquis ; - taux d'augmentation de la capacité d'accueil des structures.	- Plan de masse ; - Plan de construction ; - PV de réception.	
2.2. Améliorer l'employabilité des diplômés	2.2.1. Les offres de formation sont adaptées aux besoins de l'économie	- nombre d'accords de partenariat signés avec le monde professionnel (public-privé) ; - nombre de projets de partenariats signés avec le monde professionnel (public-privé) ;	- Accord-cadre, convention et contrat de partenariat avec le monde socio-professionnel ; - Documents de projet de partenariat	Les crises économique, sanitaire (covid 19) et sécuritaire ne provoquent pas de coupe budgétaire

Objectifs	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèse / Prérequis
		- nombre de formations révisées à partir de l'étude de marché (référentiels des métiers et des compétences) ; - nombre de nouvelles formations créées sur la base de l'étude de marché.		
	2.2.2. Le monde professionnel (public-privé) est impliqué dans l'élaboration des offres de formation, des référentiels des métiers/compétences et dans l'exécution des programmes (CM, TD, TP et stages)	- nombre d'offres de formations professionnelles élaborées avec l'implication du monde professionnel (public-privé) ; - nombre de référentiels des métiers constitués ; - nombre de sessions de formation en entrepreneuriat ; - pourcentage de modules dispensés par les acteurs du monde professionnel.	- Maquettes de formation ; - Rapport de formation ; - Rapport d'activités ; - Rapport de stage ; - Rapport de suivi.	
2.3. Assurer le suivi de l'insertion socioprofessionnelle des diplômés	2.3.1. Le suivi des diplômés de l'USSGB est assuré	- taux d'insertion des diplômés ; - nombre de rapports de suivi des diplômés.	- Supports de suivi ; - Rapport de suivi.	Un bureau de suivi des diplômés de l'USSGB est mis en place
Axe 3 : Promotion de la recherche scientifique et de l'innovation technologique				
3.1. Augmenter la production scientifique des enseignants-chercheurs	3.1.1. Les enseignants-chercheurs produisent plus et mieux (articles, communications, thèses...)	- nombre moyen de publications dans des revues nationales et internationales par enseignant ; - nombre de thèses soutenues ; - nombre de prix obtenus ; - nombre de parutions de la revue universitaire.	- Publications ; - Attestations.	Les ressources allouées sont conséquentes et mises à disposition à temps
	3.1.2. Des rencontres scientifiques sont régulièrement organisées	- nombre de rencontres scientifiques (journées, conférences, colloques, séminaires, ateliers..).	- Appels à communication ou à candidature ; - Rapports.	Les ressources allouées sont conséquentes et mises à disposition à temps
	3.1.3. Le partenariat avec les structures de recherche nationales et internationales est renforcé	- nombre de partenariats conclus ; - nombre de projets de recherche conjoints réalisés ; - nombre de rencontres scientifiques (colloques, séminaires...) co-organisées ;	- Accord de partenariat ; - Documents de projets de recherche conjoints ; - Appels à communication ou à candidature ;	

Objectifs	Résultats attendus	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèse / Prérequis
		<ul style="list-style-type: none"> - nombre de thèse en cotutelle et en codirection ; - taux d'accroissement des recettes engendrées par les conventions de partenariat ; - nombre de soumissions d'appels à projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de thèse en cotutelle et en codirection ; - Compte de gestion. 	
3.2. Renforcer les laboratoires et les groupes de recherche	3.2.1. Les revues, les laboratoires et les groupes de recherches sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> - nombre d'appuis matériels accordés aux labo et groupes de recherches ; - montant des appuis financiers accordés aux labo et groupes de recherche ; - nombre de projets de recherche financés ; - montant du fonds d'appui au financement des projets de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de projets de recherche ; - Rapport de recherche ; - Budget de recherche. 	Les ressources allouées sont conséquentes
3.3. Appuyer la promotion des enseignants-chercheurs	3.3.1. Les enseignants-chercheurs sont inscrits davantage sur les listes d'aptitude de la CNELA et du CAMES	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de rapports de la commission d'encadrement et de préparation des candidats aux concours de la CNELA et du CAMES ; - nombre d'appui accordés aux candidats ; - nombre de sessions de formation des candidats ; - montant des appuis aux candidats ; - nombre de candidats admis aux concours par An/session. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décision de création ; - Documents comptables ; - Liste d'admission ; - Rapport de formation. 	Les ressources allouées sont conséquentes et mises à disposition à temps
	3.3.2. Les enseignantes-chercheuses sont formées et promues	<ul style="list-style-type: none"> - taux de femmes enseignantes chercheuses inscrites sur la liste d'aptitude de la CNELA et du CAMES ; - taux de publication des femmes enseignantes chercheuses de l'USSGB ; - montant accordé au renforcement de capacités des femmes enseignantes chercheuses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de formation ; - Liste d'admission. 	Les ressources allouées sont conséquentes et mises à disposition à temps

Tableau 14 : Cadre de mesure des résultats

Résultats attendus	Indicateurs	Valeur de Référence /Actuelle	Cible annuelle				Sources de vérification	Responsable
			2023	2024	2025	2026		
O 1.1. Renforcer la gouvernance administrative								
1.1.1. Les organes d'administration et de gestion sont fonctionnels	- taux de fonctionnalité des organes de gestion	70%	80%	90%	90%	100%	PV/compte rendu de session de conseil et d'assemblée d'institut et de faculté.	SG
	- taux de renouvellement des organes de gestion	80%	90%	95%	100%	100%	Rapport d'activités et de suivi.	Chef SAJE
1.1.2. L'efficacité dans l'exécution des tâches administratives et techniques est améliorée	- nombre d'agents formés	25	40	60	80	100	Rapport de formation	Chef SRH
	- nombre d'agents recrutés	0	16	20	20	20	- Arrêté et décision de recrutement ; - Contrat de travail.	Chef SRH
	- délai de transmission des courriers	48 H	24 H	24 H	24 H	24 H	- Registres des courriers ; - Rapport d'activités et de suivi.	SG
	- délai de traitement des dossiers	7 jrs	5 jrs	5 jrs	5 jrs	5 jrs	- Registres des courriers ; - Rapport d'activités et de suivi.	SG
1.1.3. L'espace universitaire est mieux sécurisé	- nombre de cas de violence (agression)	5	2	1	0	0	Rapport du groupe de sécurité et du représentant des structures.	Chef GSU+ Doyens/Directeurs
	- nombre de cas de perturbation de cours	15	8	4	0	0		Chef GSU+ Doyens/Directeurs
1.1.4. Les infrastructures sont mieux gérées	- fréquence de mise à jour du système central informatisé de mutualisation des salles de cours et de TD/TP	0	24 H	24 H	24 H	24 H	Rapport d'activités.	Chef DTIC

Résultats attendus	Indicateurs	Valeur de Référence /Actuelle	Cible annuelle				Sources de vérification	Responsable
			2023	2024	2025	2026		
	- taux d'infrastructures pédagogiques mutualisées	5%	30%	50%	60%	70%	- Logiciel ; - Documents comptables ; - Infrastructures.	Chef DTIC + Doyens/Directeurs
1.1.5. Le front social est apaisé	- ratio de grève effective sur préavis	13/13	10/10	3/10	2/10	2/10	- Préavis de grève ; - PV de conciliation.	SG
	- nombre de réunions de conciliation	10	10	8	6	4	- PV de conciliation ; - Rapport d'activités.	Vice-recteur
O.1.2. Optimiser la gestion financière et comptable								
1.2.1. Les ressources financières et matérielles sont gérées de façon rationnelle	- taux d'exécution physique	87%	90%	90%	90%	90%	- Rapport d'activités ; - Rapports d'audit et de certification.	Chef SF
	- taux d'exécution financière	89%	90%	95%	95%	95%	- Manuel de procédure administrative, financière et comptable ; - Outils de gestion.	
O.1.3. Diversifier et viabiliser les sources de financement								
1.3.1. Les sources de financement sont diversifiées et pérennisées	- nombre de sources de financement	4	6	8	8	10	Budget.	Chef SF
	- taux d'augmentation des ressources propres	5%	5%	5%	5%	5%	Etat d'exécution financière.	Chef SF
	- taux d'augmentation des ressources provenant des acteurs non étatiques (PTF, ONG, SECTEUR PRIVE)	0,5%	1%	3%	4%	7%	- Budget ; - Etat d'exécution financière.	Chef SREC + Chef SF
	- part du financement public dans le budget	86%	85%	83%	81%	80%	- Budget ; - Etat d'exécution financière.	Chef SF
O.1.4. Améliorer la gestion académique								
1.4.1. Les cours et les évaluations se déroulent normalement	- taux d'exécution des cours	50%	50%	60%	75%	100%	- Rapport d'activités ; - Rapports de suivi.	Chef SSO + Doyens/ Directeurs
	- taux de réalisation des évaluations	50%	50%	60%	75%	100%	- Rapport d'activités ; - Rapports de suivi.	Chef SSO + Doyens/ Directeurs

Résultats attendus	Indicateurs	Valeur de Référence /Actuelle	Cible annuelle				Sources de vérification	Responsable
			2023	2024	2025	2026		
	- taux de validation des semestres	50%	50%	60%	75%	100%	- Rapport d'activités ; - Rapports de suivi.	Chef SSO + Doyens/ Directeurs
1.4.2. Les années académiques sont normalisées	- nombre d'années académiques en retard régularisées	0/3	0/3	1/3	2/3	3/3	- Rapport d'activités ; - Rapports de suivi.	Chef SSO + Doyens/ Directeurs
	- taux de diplomation sur la durée légale du cycle	0	0	25%	50%	75%	Rapports de suivi.	Chef SSO + Doyens/ Directeurs
1.4.3. Le flux d'étudiants est bien géré	- niveau d'opérationnalité du module scolarité du logiciel (gestion des effectifs d'étudiants)	50%	50%	80%	100%	100%	Logiciel de gestion de flux.	Chef SSO
O.1.5. Améliorer la communication et l'utilisation des TIC								
1.5.1. La communication (interne et externe) de l'USSGB est améliorée	- niveau de mise en œuvre du plan de communication de l'USSGB	0	25%	50%	75%	90%	Document plan de communication.	Chef CCPU
	- nombre des services d'accueil et d'orientation fonctionnels	0	0	5	5	5	- Plateforme (site-web) ; - Rapport d'activités.	SG
1.5.2. La presse universitaire est créée et animée	- nombre de parutions du bulletin ;	0	0	2	2	2	- Décision de création ; - Parutions.	Chef CCPU + Chef DTIC
	- nombre de publications dans la presse universitaire	0	0	20	20	20	- Rapports de suivi ; - Rapport d'activités.	Chef CCPU + Chef DTIC
1.5.3. La visibilité (nationale et internationale) de l'USSGB est améliorée	- site web opérationnel et mis à jour régulièrement (nombre de mises à jour annuelle) ;	0	10	12	12	12	Site web.	Chef DTIC
	- nombre de visites du site web	0	300	500	1000	2000	Rapports de suivi.	Chef DTIC

Résultats attendus	Indicateurs	Valeur de Référence /Actuelle	Cible annuelle				Sources de vérification	Responsable
			2023	2024	2025	2026		
O.1.6. Accroître l'accès des enseignants-chercheurs et des étudiants à des ressources documentaires de qualité.								
1.6.1. Les besoins en documentation des étudiants et des enseignants-chercheurs sont satisfaits	- nombre d'ouvrages acquis	4875	200	300	400	400	Documents comptables d'achat et de réception.	Chef BU + Chef SF
	- nombre d'abonnement à des revues (électroniques et papiers)	1	2	3	4	5	- Rapports de suivi ; - Contrat d'abonnement ; - Rapport d'enquête.	Chef BU
O.2.1. Améliorer la qualité de la formation offerte								
2.1.1. Les offres de formation sont améliorées	- nombre de nouvelles formations créées	7	8	10	10	10	Rapports de référentiels des métiers et des compétences.	Vice-recteur + Vice-doyen/Directeur adjoint
	- nombre de filières professionnalisantes habilitées	5	6	8	10	10	Arrêtés d'habilitation.	Vice-recteur + Vice-doyen/Directeur adjoint
	- ratio de formations habilitées (nombre de formations habilitées sur nombre de formations totales)	5/9	13/17	21/23	31/33	43/43	Arrêtés d'habilitation.	Vice-recteur + Vice-doyen/Directeur adjoint
2.1.2. Les capacités d'encadrement/enseignement sont renforcées	- nombre d'enseignants recrutés	2	16	16	18	20	- Arrêté d'intégration ; - Contrat de travail.	Chef SRH
	- nombre d'enseignants formés	30	60	80	100	120	Rapport de formation.	Vice-recteur
	- proportion d'enseignants de rang magistral	48/331	63/347	83/363	103/381	123/401	- Listes d'aptitudes ; - Rapport d'activités.	Chef SSO
	- taux (étudiants/enseignant) d'encadrement pédagogique	119	157	150	130	110	Rapport d'activités.	Chef SSO
2.1.3. Les programmes de formation sont	- nombre de rapports d'auto-évaluation/évaluation	0	3	4	6	8	Rapport d'auto-évaluation/évaluation.	Chef CAQ

Résultats attendus	Indicateurs	Valeur de Référence /Actuelle	Cible annuelle				Sources de vérification	Responsable
			2023	2024	2025	2026		
régulièrement révisés et évalués	- taux de révision des offres de formation	0	10%	30%	45%	75%	- Certifications ; - Rapport de suivi.	Vice-recteur + Vice - doyen/Directeur adjoint
2.1.4. Les capacités d'accueil et les conditions de travail et d'études sont améliorées	- nombre de places disponibles	3845	4900	5600	7100	8600	Plan de masse.	Chef SP
	- montant affecté à l'équipement des salles et amphis	80 000 000	94 000 000	97 000 000	106 000 000	109 000 000	Plan de construction.	Chef SF + Chef SP
	- taux d'augmentation de la capacité d'accueil des structures	10%	27.43%	14.28%	26.78%	21.12%	PV de réception.	Chef SP
O.2.2. Améliorer l'employabilité des diplômés								
2.2.1. Les offres de formation sont adaptées aux besoins de l'économie	- nombre d'accords de partenariat signés avec le monde professionnel (public-privé)	10	10	12	14	15	Accord-cadre, convention et contrat de partenariat avec le monde professionnel.	Chef SREC
	- nombre de projets de partenariats signés avec le monde professionnel (public-privé)	2	3	5	7	10	Documents de projet de partenariat.	Chef SREC
	- nombre de formations révisées à partir de l'étude de marché (référentiels des métiers et des compétences)	0	1	4	8	10	- Arrêté d'habilitation ; - Maquettes de formation.	Vice-recteur + Vice - doyen/Directeur adjoint
	- nombre de nouvelles formations créées sur la base de l'étude de marché (référentiels des métiers et des compétences)	1	1	10	10	10	- Arrêté d'habilitation ; - Maquettes de formation.	Vice-recteur + Vice - doyen/Directeur adjoint

Résultats attendus	Indicateurs	Valeur de Référence /Actuelle	Cible annuelle				Sources de vérification	Responsable
			2023	2024	2025	2026		
2.2.2. Le monde professionnel (public-privé) est impliqué dans l'élaboration des offres de formation et des référentiels des métiers/compétences et dans l'exécution des programmes (CM, TD, TP et stages)	- nombre d'offres de formations professionnelles élaborées avec l'implication du monde professionnel (public-privé)	5	6	8	10	10	Maquettes de formation.	Vice-recteur + Vice-doyen/Directeur adjoint
	- nombre de référentiels des métiers constitués	0	0	4	4	4	Documents de référentiels.	Vice-recteur + Vice-doyen/Directeur adjoint
	- nombre de sessions de formation en entrepreneuriat	0	30	30	30	30	- Rapports de formation ; - Rapport d'activités.	Chef SREC
	- pourcentage de modules dispensés par les acteurs du monde professionnel (public-privé)	0	0	30%	30%	30%	- Rapport de stage ; - Rapports d'activités.	Chef SREC + Vice-doyen/Directeur adjoint
O.2.3. Assurer le suivi de l'insertion socioprofessionnelle des diplômés								
2.3.1. Le suivi des diplômés de l'USSGB est assuré	- taux d'insertion des diplômés	14,45%	16%	20%	25%	40%	Supports de suivi.	Chef SSO + Chef SRH
	- nombre de rapports de suivi des diplômés	0	0	1	1	1	Rapport de suivi.	Chef SSO + Chef SRH
O.3.1. Améliorer la production scientifique des enseignants-chercheurs								
3.1.1. Les enseignants-chercheurs produisent plus et mieux (articles, communications, thèses...)	- nombre moyen de publications dans des revues nationales et internationales par enseignant	0,5	1	1	1	2	Publications.	Vice-recteur + Vice-doyen/Directeur adjoint
	- nombre de thèses soutenues	5	5	10	15	20	Attestations.	Vice-recteur + Vice-doyen/Directeur adjoint

Résultats attendus	Indicateurs	Valeur de Référence /Actuelle	Cible annuelle				Sources de vérification	Responsable
			2023	2024	2025	2026		
	- nombre de prix obtenus	0	0	2	3	4	Notification de prix.	Vice-recteur + Vice -doyen/Directeur adjoint
	- nombre de parutions de la revue universitaire.	0	0	1	2	3	- Rapport d'activités ; - Rapport du comité de rédaction.	Vice-recteur + Vice -doyen/Directeur adjoint
3.1.2. Des rencontres scientifiques sont régulièrement organisées	- nombre de rencontres scientifiques (journées, conférences, colloques, séminaires, ateliers.)	5	5	7	8	10	- Appels à communication ou à candidature ; - Rapports d'activités.	Vice-recteur + Vice -doyen/Directeur adjoint
3.1.3. Le partenariat avec les structures de recherche nationales et internationales est renforcé	- nombre de partenariats conclus	10	12	12	12	15	Accord de partenariat.	Chef SREC
	- nombre de projets de recherche conjoints réalisés	2	5	5	5	7	Documents de projets de recherche conjoints.	Chef SREC + Vice -doyen/Directeur adjoint
	- nombre de rencontres scientifiques (colloques, séminaires...) co-organisées	1	4	6	8	10	Appels à communication ou à candidature.	Chef SREC + Doyen/Directeur
	- nombre de thèse en cotutelle et en codirection	10	12	14	15	20	Rapport de thèse en cotutelle et en codirection.	Chef SREC
	- taux d'accroissement des recettes engendrées par les conventions de partenariat	0%	2%	5%	7%	10%	Compte de gestion.	Chef SF + Chef SREC

Résultats attendus	Indicateurs	Valeur de Référence /Actuelle	Cible annuelle				Sources de vérification	Responsable
			2023	2024	2025	2026		
	- nombre de soumissions d'appels à projet.	1	2	3	4	5	- Document projet ; - Lettre de sélection.	Chef SREC
3.2. Renforcer les laboratoires et les groupes de recherche (à l'échelle des structures et entre les structures)								
3.2.1. Les revues, les laboratoires et les groupes de recherches sont renforcés	- nombre d'appuis matériels accordés aux labo et groupes de recherche	10	10	15	20	20	Documents de projets de recherche.	Chef SF
	- montant d'appuis financiers accordés aux labo et groupes de recherches	18 000 000	20 000 000	30 000 000	40 000 000	40 000 000	Budget de recherche.	Chef SF
	- nombre de projets de recherche financés	10	10	15	20	20	- Documents projets ; - Documents comptables.	Vice-recteur + Chef SF
	- montant du fonds d'appui au financement des projets de recherche	18 000 000	20 000 000	30 000 000	40 000 000	40 000 000	Budget	Vice-recteur + Chef SF
O.3.3. Appuyer la promotion des enseignants-chercheurs								
3.3.1. Les enseignants-chercheurs sont inscrits davantage sur les listes d'aptitude de la CNELA et du CAMES	- nombre de rapports de la commission d'encadrement et de préparation des candidats pour l'inscription sur les listes d'aptitude de la CNELA et du CAMES	0	0	1	1	1	- Décision de création ; - Rapport d'activités.	Vice-recteur
	- nombre d'appui aux candidats	4	10	20	20	20	- Documents comptables ; - Rapport d'activités.	Vice-recteur + Chef SF
	- nombre de sessions de formation des candidats	0	0	1	1	1	Rapport de formation.	Vice-recteur

Résultats attendus	Indicateurs	Valeur de Référence /Actuelle	Cible annuelle				Sources de vérification	Responsable
			2023	2024	2025	2026		
	- montant des appuis aux candidats	9 967 400	10 000 000	13 000 000	15 000 000	20 000 000	Budget.	Vice-recteur + Chef SF
	- nombre de candidats inscrits aux concours par an	15	20	25	30	40	- Arrêté ; - Liste d'admission.	SG
3.3.2. Les enseignantes et chercheuses sont formées et promues	- taux d'enseignantes chercheuses inscrites sur la liste d'aptitude de la CNELA et du CAMES	2 %	3%	5%	5%	5%	- Arrêté ; - Liste d'admission.	SG + cellule genre
	- taux de publications des enseignantes chercheuses de l'USSGB	2 %	3%	5%	5%	5%	Rapport d'activités.	SG + cellule genre
	- montant accordé au renforcement de capacités des enseignantes chercheuses.	2 000 000	3 000 000	4 000 000	5 000 000	5 000 000	Budget.	Chef SF + cellule genre

IX. MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE

9.1. Plan d'actions pluriannuel

Tableau 15 : Plan d'actions pluriannuel

Objectif	Résultat Attendu (RA)	Activités	Année de réalisation				Responsable
			2023	2024	2025	2026	
Axe 1 : Amélioration de la gouvernance							
1.1. Renforcer la gouvernance administrative	1.1.1. Les organes d'administration et de gestion sont fonctionnels	Tenir les sessions statutaires des organes d'administration et de gestion universitaires	X	X	X	X	SG
		Renouveler régulièrement les organes d'administration et de gestion universitaires		X		X	Chef SAJE
		Faire un plaidoyer pour l'adoption d'un régime administratif et financier spécifique pour bon fonctionnement de l'Université		X	X		Recteur
		Opérationnaliser la cellule genre de l'USSGB	X	X	X	X	SG + Chef CCPU
		Réaliser et opérationnaliser la plateforme de gestion intégrée de l'USSGB	X	X	X	X	Chef DTIC + Chef SF
		Mettre en place la commission chargée de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et des plans d'actions annuels	X	X	X	X	Vice-recteur
		Renforcer les organes de gestion administrative dans les structures de l'USSGB	X	X	X	X	SG
	1.1.2. L'efficacité dans l'exécution des tâches administratives et techniques est améliorée	Recruter le personnel administratif et technique	X	X	X	X	Chef SRH
		Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation du personnel administratif et technique	X	X	X	X	Chef SRH
		Former les enseignantes-chercheuses et les étudiantes en leadership, genre...	X	X	X	X	Cellule genre + Chef SRH
		Renforcer les capacités techniques du personnel de la bibliothèque universitaire et des centres de documentation		X		X	Chef SRH + Chef BU
	1.1.3. L'espace universitaire est mieux sécurisé	Renforcer le groupe de sécurité universitaire (affectation de personnel, formation et équipement)	X	X	X	X	Chef GSU + Recteur
		Opérationnaliser le cadre de concertation sur la sécurisation de l'espace universitaire	X	X	X	X	Chef GSU + Recteur
		Eclairer les enceintes des structures et y installer un système de Visio-surveillance	X	X	X	X	Chef SP + Doyen/Directeur
		Renforcer la surveillance à l'entrée et à la sortie des différents sites de l'USSGB	X	X	X	X	Chef GSU

Objectif	Résultat Attendu (RA)	Activités	Année de réalisation				Responsable
			2023	2024	2025	2026	
	1.1.4. Les infrastructures sont équipées et mieux gérées	Mettre en place un système de gestion informatisé de mutualisation des salles de CM, TP et TD	X	X	X	X	Chef DTIC + Chef SF
		Equiper les infrastructures administratives et pédagogiques (tables-bancs, électricité, sonorisation, ventilation, toilettes, blocs administratifs...)	X	X	X	X	Chef SP + Chef SF
	1.1.5. le front social est apaisé	Opérationnaliser le cadre de concertation avec les partenaires sociaux	X	X	X	X	Chef SREC
1.2. Optimiser la gestion financière et comptable	1.2.1. Les ressources financières et matérielles sont gérées de façon rationnelle	Réaliser l'audit et le contrôle interne et externe	X	X	X	X	Recteur + Chef SF
		Certifier annuellement les comptes	X	X	X	X	Recteur + Chef SF
		Suivre les procédures financières et comptables	X	X	X	X	Chef SF
		Renforcer les capacités du personnel financier et comptable	X	X	X	X	Chef SF + Chef SRH
		Produire les rapports annuels de gestion financière et comptable	X	X	X	X	Chef SF
1.3. Diversifier et viabiliser les sources de financement	1.3.1. les sources de financement sont diversifiées et pérennisées	Promouvoir les prestations de service	X	X	X	X	Chef SF + Chef SREC + Doyen/Directeur
		Participer aux appels de fonds des partenaires	X	X	X	X	Chef SREC
		Mettre en place une stratégie de promotion des formations payantes	X	X	X	X	Chef SF + Doyen/Directeur
		Valoriser les installations commerciales situées sur l'emprise universitaire	X	X	X	X	Chef SP + Chef SF + Doyen/Directeur + Chef GSU
1.4. Améliorer la gestion académique	1.4.1. Les cours et les évaluations se déroulent normalement	Assurer le respect du calendrier académique	X	X	X	X	Vice-recteur + Vice - doyen/Directeur adjoint
		Assurer l'exécution correcte des programmes (CM, TD, TP, sorties pédagogiques, encadrement, séminaires ...)	X	X	X	X	Vice-recteur + Vice - doyen/Directeur adjoint
		Organiser les évaluations pédagogiques semestrielles à temps	X	X	X	X	Vice-doyen/Directeur adjoint

Objectif	Résultat Attendu (RA)	Activités	Année de réalisation				Responsable
			2023	2024	2025	2026	
		Créer et redynamiser des équipes pédagogiques et de recherche	X	X	X	X	Vice-doyen/Directeur adjoint
		1.4.2. Les années académiques sont normalisées	Régulariser les années académiques en retard	X	X	X	X
	1.4.3. Le flux d'étudiants est bien géré	Mettre en place un mécanisme systématique de délivrance des diplômes	X	X	X	X	Chef SSO + SePal
		Mettre en place un logiciel de gestion des flux d'étudiants (plateforme)	X	X	X	X	Chef DTIC+ Chef SSO
		Renforcer les capacités du personnel administratif et technique des services de scolarité en gestion de flux d'étudiants	X	X	X	X	Chef SSO + Chef SRH
		Créer de nouvelles filières à la FHG et à l'IUDT susceptibles d'accueillir les bacheliers des séries scientifiques (TSEco, TSExp, TSE...)		X	X		Vice-recteur + Doyen/Directeur
1.5. Améliorer la qualité de la communication et l'utilisation des TIC	1.5.1. La communication (interne et externe) de l'USSGB est améliorée	Elaborer et mettre en œuvre le plan de communication de l'USSGB	X	X	X	X	Chef CCPU + Chef DTIC
		Améliorer la connectivité internet de l'USSGB	X	X	X	X	Chef DTIC + Chef CCPU
		Doter la cellule communication en matériels de communication	X	X	X	X	Chef SF + Chef CCPU
		Mettre en place et opérationnaliser les services d'accueil et d'orientation au Rectorat et dans les structures	X	X	X	X	SG + Chef CCPU
	1.5.2. La presse universitaire est créée et animée	Créer et diffuser régulièrement le bulletin d'information de l'Université	X	X	X	X	Vice-recteur + Chef CCPU
		Utiliser les TIC (dont les réseaux sociaux) comme moyen de diffusion des informations académiques.	X	X	X	X	Chef CCPU + Chef DTIC + Vice-doyen/Directeur adjoint
	1.5.3. La visibilité (nationale et internationale) de l'USSGB est améliorée	Rendre opérationnel le site web de l'USSGB	X	X	X	X	Chef DTIC
		Promouvoir les spécificités de l'USSGB (développement territorial, SIG...)	X	X	X	X	Vice-recteur + Doyen/Directeur
		Organiser des journées portes ouvertes dans les structures de l'USSGB	X	X	X	X	Chef CCPU + Vice-recteur + Doyen/Directeur

Objectif	Résultat Attendu (RA)	Activités	Année de réalisation				Responsable	
			2023	2024	2025	2026		
		Réaliser et diffuser des prospectus, guide de l'étudiant et dépliants de l'USSGB	X	X	X	X	Vice-recteur + chef CCPU + Chef SSO	
		Accentuer l'usage des réseaux sociaux pour plus de visibilité de l'USSGB	X	X	X	X	Chef CCPU + Chef DTIC	
Axe 2 : Amélioration de la qualité de la formation et de l'employabilité des diplômés								
2.1. Améliorer la qualité de la formation offerte	2.1.1. Les offres de formation sont améliorées	Elaborer les maquettes des offres de formation conformément aux normes du système LMD	X	X	X	X	Vice-recteur + Vice-doyen/Directeur adjoint	
		Habiliter les offres de formation	X	X	X	X	Vice-recteur + Doyen/Directeur	
		Actualiser les anciens programmes de formation	X	X	X	X	Vice-recteur+ Vice-doyen/Directeur adjoint	
		Développer une stratégie d'innovation pédagogique	X	X	X	X	Vice-recteur + Doyen/Directeur	
	2.1.2. Les capacités d'encadrement/enseignement sont renforcées	Former le personnel enseignant et administratif en ingénierie de la formation, ingénierie pédagogique et numérique	X	X	X	X	SG + Chef RH	
		Former le personnel enseignant en élaboration des syllabus	X	X	X	X	Vice-recteur + Chef SRH	
		Mettre en place un système d'évaluation des enseignements adapté au grand groupe	X	X	X	X	Vice-recteur + Doyen/Directeur	
	2.1.3. Les programmes de formation sont régulièrement révisés et évalués (assurance qualité)	Opérationnaliser la cellule assurance qualité	X	X	X	X	Recteur + Chef CAQ	
		Former le personnel de la cellule assurance qualité en évaluation	X	X	X	X	Chef CAQ + Chef SRH	
		Former le personnel des décanats et directions en assurance qualité	X	X	X	X	Chef CAQ + Chef SRH	
		Assurer l'évaluation périodique interne des offres de formation et des activités pédagogiques	X	X	X	X	Vice-recteur+ Doyen/Directeur	
			Elaborer un plan de construction et de réhabilitation des infrastructures pédagogiques	X	X	X	X	Chef SP + Chef SF

Objectif	Résultat Attendu (RA)	Activités	Année de réalisation				Responsable
			2023	2024	2025	2026	
	2.1.4. Les capacités d'accueil et les conditions de travail et d'études sont améliorées	Réhabiliter les infrastructures pédagogiques existantes	X	X	X	X	Chef SP + Chef SF
		Construire des amphithéâtres et des salles de classe	X	X	X	X	Chef SP + Chef SF
		Construire ou réhabiliter les bureaux, le centre d'hébergement universitaire, les restaurants et parking.....	X	X	X	X	Chef SP + Chef SF
		Equiper les infrastructures pédagogiques	X	X	X	X	Chef SF+ Chef SP
		Organiser des activités sportives et culturelles	X	X	X	X	SG + Chef GSU + Doyen/Directeur + Resp. sport + Chef CCPU
2.2. Améliorer l'employabilité des diplômés	2.2.1. Les offres de formation sont adaptées aux besoins de l'économie	Identifier les filières professionnelles porteuses et en développer des programmes sur elles		X	X		Vice-recteur + Doyen/Directeur
		Elaborer les référentiels des métiers et compétences pour les nouvelles offres de formation		X	X		Vice-recteur+ Doyen/Directeur
		Développer le partenariat avec le secteur socioprofessionnel	X	X	X	X	Chef SREC
		Développer et mettre en œuvre des activités de formation et de coaching des étudiants de l'USSGB en entrepreneuriat avec le secteur privé	X	X	X	X	Chef SREC
	2.2.2. Le monde professionnel (public, privé) est impliqué dans l'élaboration des offres de formation et des référentiels des métiers et compétences ainsi que dans l'exécution des programmes (CM, TD, TP et stages)	Impliquer les acteurs socioprofessionnels dans l'élaboration des offres de formation	X	X	X	X	Chef SREC + Doyen/Directeur
		Impliquer les acteurs socioprofessionnels dans l'exécution des CM, TD et TP	X	X	X	X	Chef SREC + Doyen/Directeur
		Encadrer les étudiants en projets tutorés et en stages dans les entreprises	X	X	X	X	Vice-recteur + Vice-doyen/Directeur adjoint
2.3. Assurer le suivi de l'insertion socioprofessionnel le des diplômés	2.3.1. Le suivi des diplômés de l'USSGB est assuré	Mettre en place un cadre permanent de suivi de l'employabilité des diplômés avec les acteurs socioprofessionnels	X	X	X	X	Chef SSO + Chef RH
		Réaliser des études sur l'insertion des diplômés dans le marché de l'emploi		X		X	Chef SSO + Chef SRH
		Créer un cadre d'accompagnement, d'orientation et de conseil, genre sensible, pour l'insertion des diplômés	X	X	X	X	Vice-recteur + Cellule genre

Objectif	Résultat Attendu (RA)	Activités	Année de réalisation				Responsable
			2023	2024	2025	2026	
2.4. Accroître l'accès des enseignants-chercheurs et des étudiants aux ressources documentaires de qualité	2.4.1. Les besoins en documentation des étudiants et des enseignants-chercheurs sont satisfaits	Doter la bibliothèque universitaire et les centres de documentation en documents récents, physiques et électroniques de qualité	X	X	X	X	Chef BU + Chef SF
		Développer le partenariat avec les universités et les centres de documentation en matière de partage de ressources documentaires et bibliographiques électroniques	X	X	X	X	Chef BU + Chef SREC
Axe 3 : Promotion de la recherche scientifique et de l'innovation technologique							
3.1. Améliorer la production scientifique des enseignants-chercheurs	3.1.1. Les enseignants-chercheurs publient plus et mieux (articles, communications, thèses...)	Créer une revue scientifique pour l'USSGB et animer les revues des structures	X	X	X	X	Vice-recteur + Doyen/Directeur
		Augmenter le budget alloué au financement des projets de recherche des enseignants-chercheurs de l'USSGB	X	X	X	X	Recteur
		Mettre en place un programme de formation des enseignant(e)s-chercheur(e)s de l'USSGB en méthodologie de recherche et en écriture scientifique	X	X	X	X	Vice-recteur + Doyen/Directeur
		Appuyer les travaux de recherche des enseignants-chercheurs de l'USSGB, répondant à des problématiques du Mali, pour leurs publication/diffusion dans des revues nationales et internationales	X	X	X	X	Vice-recteur + Doyen/Directeur
		Constituer un répertoire des publications des travaux de recherche des enseignants-chercheurs de l'USSGB	X	X	X	X	SG + Vice-recteur
	3.1.2. Des rencontres scientifiques, répondant à des problématiques nationales et internationales, sont régulièrement organisées	Organiser des rencontres scientifiques (colloques, conférences séminaires, journées scientifiques...)	X	X	X	X	Vice-recteur + Doyen/Directeur
		Appuyer la participation des enseignants-chercheurs de l'USSGB aux manifestations scientifiques à l'extérieur	X	X	X	X	Recteur + Chef SF
	3.1.3. Le partenariat avec les structures de recherche nationales et internationales est renforcé	Assurer la participation de l'USSGB aux activités de l'Ecole doctorale ED-DESSLA- Mali	X	X	X	X	Coordinateur + Responsables de formation
		Etablir des partenariats avec les structures de recherche nationales et internationales	X	X	X	X	Chef SREC + Doyen/Directeur

Objectif	Résultat Attendu (RA)	Activités	Année de réalisation				Responsable
			2023	2024	2025	2026	
		Réaliser des projets de recherche conjoints avec les institutions partenaires	X	X	X	X	Chef SREC + Doyen/Directeur
3.2. Renforcer les laboratoires et les groupes de recherche	3.2.1. Les laboratoires et les groupes de recherches sont renforcés	Doter les laboratoires en équipements, matériels et consommables	X	X	X	X	Doyen/Directeur + Chef SF
		Appuyer les laboratoires et les équipes de recherche dans la participation aux appels à projet	X	X	X	X	Chef SREC + Doyen/Directeur
3.3. Appuyer la promotion des enseignants-chercheurs	3.3.1. Les enseignants-chercheurs sont inscrits davantage sur les listes d'aptitude de la CNELA et du CAMES	Mettre en place une équipe administrative d'appui à la constitution des dossiers de candidature (CNELA et CAMES)	X	X	X	X	Vice-recteur + SG
		Organiser des sessions de formation des candidats à la CNELA et au CAMES	X	X	X	X	Vice-recteur + Doyen/Directeur
		Mettre en place un fonds d'appui à la préparation des candidats	X	X	X	X	Recteur
	3.3.2. Les enseignantes et chercheuses sont formées et promues	Mettre en place une stratégie de promotion des enseignants-chercheurs genre sensible	X	X	X	X	Vice-recteur + Doyen/Directeur + Cellule genre
		Apporter un appui financier et matériel aux chercheuses	X	X	X	X	Cellule genre

9.2. Plan d'actions pluriannuel budgétisé

Tableau 16 : Cadre de programmation financière

BE : Budget d'Etat ; **RP** : Ressources Propres ; **PTF** : Partenariat Techniques et Financiers.

Les coûts sont exprimés en million de CFA.

Objectif	Résultats attendus	Coût par période				Coût total	Répartition du coût total en % par source de financement		
		2023	2024	2025	2026		BE	RP	PTF
Axe 1 : Amélioration de la gouvernance									
1.1. Renforcer la gouvernance administrative	1.1.1. Les organes d'administration de gestion sont fonctionnels	55,5	64	54	62,5	236	95%	5%	
	1.1.2. L'efficacité dans l'exécution des tâches administratives et techniques est améliorée	27,5	66	66	62,50	222	95%	5%	
	1.1.3. L'espace universitaire est mieux sécurisé	15	25	25	25	90	100%		
	1.1.4. Les infrastructures sont équipées et mieux gérées	201	401	451	451	1 504	90%	10%	
	1.1.5. Le front social est apaisé	3	5	5	5	18	30%	70%	
	Sous total 1. :		302	561	601	606	2 070		
1.2. Optimiser la gestion financière et comptable	1.2.1. Les ressources financières et matérielles sont gérées de façon rationnelle	13	18	18	18	67	95%	5%	
	Sous total 2. :		13	18	18	67			
1.3. Diversifier et pérenniser les sources de financement	1.3.1. Les sources de financement sont diversifiées et pérennisées	15	18	17	17	67	90%	10%	
	Sous total 3. :		15	18	17	67			
1.4. Améliorer la gestion académique	1.4.1. Les cours et les évaluations se déroulent normalement	6 003	6 053	6 103	6 153	24 312	85%	15%	
	1.4.2. Les années académiques sont normalisées	16	21	21	21	79	90%	10%	
	1.4.3. Le flux d'étudiants est bien géré	13	50	10	9	82	100%		
	Sous total 4. :		6 032	6 124	6 134	6 183	24 473		
1.5. Améliorer la qualité de la communication et l'utilisation des TIC	1.5.1. La communication (interne et externe) de l'USSGB est améliorée	112	125	124	121	482	90%	10%	
	1.5.2. La presse universitaire est créée et animée	3	9	9	7	28	50%	50%	

Objectif	Résultats attendus	Coût par période				Coût total	Répartition du coût total en % par source de financement		
		2023	2024	2025	2026		BE	RP	PTF
	1.5.3. La visibilité (nationale et internationale) de l'USSGB est améliorée	16	21	21	21	79	90%	10%	
	Sous total 5. :	131	155	154	149	589			
	Total Axe 1. :	6 493	6 876	6 924	6 973	27 266			
Axe 2 : Amélioration de la qualité de la formation et de l'employabilité des diplômés									
2.1. Améliorer la qualité de la formation offerte	2.1.1. Les offres de formation sont améliorées	13	22	22	19	76	80%	20%	
	2.1.2. Les capacités d'encadrement/enseignement sont renforcées	23	55	56	48	182 000 000	90%	10%	
	2.1.3. Les programmes de formation sont régulièrement révisés et évalués (assurance qualité)	14	19	19	19	71 000 000	90%	10%	
	2.1.4. Les capacités d'accueil et les conditions de travail et d'études sont améliorées	978	2 158	2 158	2 048	7 342	100%		
	Sous total 1. :	1 028	2 254	2 255	2 134	7 671			
2.2. Améliorer l'employabilité des diplômés	2.2.1. Les offres de formation sont adaptées aux besoins de l'économie	10	29	14	11	64	85%	15%	
	2.2.2. Le monde professionnel (public, privé) est impliqué dans l'élaboration des offres de formation et des référentiels des métiers et compétences ainsi que dans l'exécution des programmes (CM, TD, TP et stages)	44	119	119	94	376	10%	90%	
	Sous total 2. :	54	148	133	105	440			
2.3. Assurer le suivi de l'insertion socioprofessionnelle des diplômés	2.3.1. Le suivi des diplômés de l'USSGB est assuré	2,5	10	8,5	8	29	95%	5%	
	Sous total 3. :	2,5	10	8,5	8	29			
2.4. Accroître l'accès des enseignants-chercheurs et des étudiants aux ressources documentaires de qualité	2.4.1. Les besoins en documentation des étudiants et des enseignants-chercheurs sont satisfaits	13	118	153	103	387	95%		5%
	Sous total 4. :	13	118	153	103	387			
	Total Axe 2. :	1 097,5	2 530	2 549,5	2 350	8 527			
Axe 3 : Promotion de la recherche scientifique et de l'innovation technologique									

Objectif	Résultats attendus	Coût par période				Coût total	Répartition du coût total en % par source de financement		
		2023	2024	2025	2026		BE	RP	PTF
3.1. Améliorer la production scientifique des enseignants-chercheurs	3.1.1. Les enseignants-chercheurs publient plus et mieux (articles, communications, thèses...)	31	83	83	83	280	90%	5%	5%
	3.1.2. Des rencontres scientifiques, répondant à des problématiques nationales et internationales, sont régulièrement organisées	15	55	55	50	175	90%	5%	5%
	3.1.3. Le partenariat avec les structures de recherche nationales et internationales est renforcé	8	24	24	24	80	100%		
	Sous total 1. :	54	162	162	157	535			
3.2. Renforcer les laboratoires et les groupes de recherche	3.2.1. Les laboratoires et les groupes de recherches sont renforcés	15	45	55	65	180	100%		
	Sous total 2. :	15	45	55	65	180			
3.3. Appuyer la promotion des enseignants-chercheurs	3.3.1. Les enseignants-chercheurs sont inscrits davantage sur les listes d'aptitude de la CNELA et du CAMES	2	13	13	14	42	90%	10%	
	3.3.2. Les enseignantes et chercheuses sont formées et promues	2	10	10	10	32	90%	10%	
	Sous total 3. :	4	23	23	24	74			
Total Axe 3. :		73	230	240	246	789			
Total General		7 663,5	9 636	9 713,5	9 569	36 582			

X. SUIVI ET EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE

Sur le plan institutionnel et politique, le leadership de la mise en œuvre du présent plan stratégique sera assuré par le Recteur de l'USSGB.

Le suivi du plan stratégique vise à permettre la bonne exécution des activités programmées. Il s'agit de repérer les dysfonctionnements et d'y apporter les correctifs nécessaires.

Sur le plan opérationnel et technique, un comité de suivi sera mis en place sur décision du Recteur. Ce comité sera composé des représentants du Rectorat et des structures. Il aura pour tâches de décliner le plan stratégique en plan d'actions annuel et d'en assurer son suivi et son évaluation.

Concernant la mise en œuvre du plan d'actions annuel, le comité de suivi appuiera les structures dans l'élaboration des TDR des activités retenues. A cet effet, il tiendra chaque semestre civil, une réunion pour, non seulement faire le point du niveau de réalisation des activités au cours du semestre écoulé, mais également préparer les activités du semestre à venir.

Les différents rapports semestriels produits par le comité de suivi serviront à produire le rapport annuel de mise œuvre pour les sessions du Conseil de l'Université.

L'évaluation du plan stratégique vise à apprécier le niveau d'atteinte des résultats attendus. A cet effet, elle porte sur les critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité (effets et impacts).

L'évaluation sera interne et externe et peut se faire à mi-parcours et à la fin de la durée du plan stratégique.

Bibliographie

- Balla DIARRA, Projet de Développement de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, 2019
- Deneff, Jean-François et Bonaventure Mvé-Ondo (dir.), Introduction à la gouvernance des universités. Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des Recteurs et Présidents d'universités ou d'institutions d'enseignement supérieur, Éditions des archives contemporaines, 2016, Paris, 315 pages.
- Ministère de l'Economie et des Finances, Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD 2019 – 2023), 2019
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Document de Politique Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, 2009
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Plan Stratégique 2018-2022 révisé, 2018
- Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), Manuel de la Gestion Axée sur les Résultats, Paris, 2013
- Programme des Nations Unies pour le Développement, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, 2009
- République du Mali, Loi 99-046 du 28 décembre 1999 portant Loi d'Orientation sur l'Education
- République du Mali, Programme Décennal de Développement de l'Education et de la Formation Professionnelle, deuxième génération (PRODEC 2), 2019-2028, juin 2019
- Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Plan Stratégique de Développement (2017-2021), 2017
- Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, le Contrat Annuel de Performance, éditions 2019, 2020, 2021 et 2022.