



**Evaluation à mi-parcours du Projet d'Appui au
Développement de l'Enseignement Supérieur du Mali**

Bamako, du 25 mars au 11 avril 2018

RAPPORT

Evaluateur : Ibrahima II BARRY

Remerciements

Le consultant exprime sa gratitude à Madame la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique pour la confiance qui lui a été renouvelée, ainsi que pour la qualité des conditions techniques et logistiques mises en place pour le bon déroulement de l'évaluation à mi-parcours du projet.

Les remerciements du consultant vont au Coordinateur du projet, à ses collaborateurs, membres de l'Unité de Gestion, et au Responsable d'équipe de projet de la Banque Mondiale/Bamako, pour leur efficace collaboration et leur constante disponibilité tout au long de l'exécution de l'Agenda de la mission.

Le consultant adresse ses vifs remerciements aux responsables des IES et à leurs collaborateurs pour l'accueil, la disponibilité et l'ouverture d'esprit avec lesquels ils se sont prêtés aux entretiens organisés, ainsi que pour la qualité des informations qu'ils ont bien voulu donner dans ce cadre.

Table des matières

Sigles et acronymes.....	4
Introduction.....	5
1.Méthodologie et déroulement de la mission.....	6
2.Profil et logique d'intervention du projet.....	8
3. Résultats de l'évaluation.....	15
3.1 Au niveau de la gouvernance institutionnelle.....	15
3.2 Progrès dans l'amélioration des programmes sélectionnés.....	16
3.3 Les acquis obtenus et les tendances positives identifiées.....	22
3. 4Initiatives et bonnes pratiques induites par le projet.....	25
3.5 Problèmes et difficultés rencontrés.....	26
4. Recommandations	28
5. Travaux de la revue à mi-parcours et recommandations.....	32

Sigles et acronymes

AMAQ Agence Malienne d'Assurance Qualité

DGESRS Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ENI Ecole Nationale des Ingénieurs

ESIAU Ecole Supérieure Internationale d'architecture et d'Urbanisme

IPR/IRFA Institut Polytechnique Rural de Formation et de Recherche Appliquée

MESRS Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UGP Unité de Gestion du Projet

US Université de Ségou

USJPB Université des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako

USTTB Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako

Introduction

Effectuée à la demande du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, la mission d'évaluation à mi-parcours du Programme d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES) s'est déroulée du 25 mars au 10 avril 2018. Réalisée en prélude à la revue à mi-parcours, l'évaluation s'inscrit dans un contexte programmatique. Il s'agit, en effet, d'une opération mandataire qui intervient un peu plus de deux ans après le début de la phase exécutoire du projet, lancée en décembre 2015. Au stade actuel de son développement, le PADES requiert donc que les importantes actions novatrices qu'il porte, en appui au Programme de réformes du secteur de l'enseignement supérieur, fassent objet d'évaluation.

C'est en cohérence avec cette exigence que les objectifs ci-dessous ont été assignés à la mission :

- « Evaluer les changements obtenus au cours des deux premières années de mise en œuvre des activités du projet ;
- Vérifier l'atteinte des Objectifs de Développement du Projet pour s'assurer de son état de mise en œuvre en lien avec le cadre des résultats au regard des indicateurs fixés ;
- Apprécier la cohérence des indicateurs proposés au démarrage des activités par rapport aux actions concrètes en cours et les résultats attendus du projet ;
- Analyser les difficultés et contraintes qui impactent négativement la mise en œuvre des activités en vue de les circonscrire. »

Les résultats de l'évaluation attendus au terme de la mission ont été ainsi spécifiés dans les Termes de référence (TDR) :

- les changements obtenus au cours des deux premières années de mise en œuvre des activités du projet sont clairement indiqués ;

- l'atteinte des Objectifs de développement du projet pour s'assurer de son état de mise en œuvre en lien avec le cadre des résultats au regard des indicateurs est vérifiée ;
- la cohérence des indicateurs proposés au démarrage des activités par rapport aux actions concrètes en cours et les résultats des principales actions réalisées par le projet sont appréciées,
- les difficultés et contraintes qui influencent la mise en œuvre des activités sont analysées, et des solutions durables sont proposées.
- A la fin des travaux, un rapport de mission validé sera produit. »

1. Méthodologie et déroulement de la mission

La mission a débuté le 26 mars 2018 par une réunion de travail à l'Unité de Gestion du Projet (UGP), suivie d'une séance de briefing qui a regroupé le Coordinateur du PADES, le Chargé de la formation à la Banque Mondiale/Bamako et le consultant. La séance de briefing a permis de :

- Passer en revue les tâches assignées à la mission d'évaluation et d'en avoir une compréhension commune ;
- Stabiliser l'agenda de la mission dont l'exécution prévoit de couvrir six (6) IES dont deux (USJPB et ESAU) qui ne sont pas au nombre de celles qui furent sélectionnées au démarrage du projet, et de rencontrer, dans le cadre des entretiens, la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, les Présidents des Conseils d'Université, les responsables des composantes du projet et le Chargé du suivi/évaluation au niveau de l'UGP.

Partant de ces préalables, la démarche méthodologique s'est appuyée sur les orientations en 4 étapes, ci-dessous, suggérées dans les TDR :

- « Prendre connaissance des rapports d'évaluation de mai 2016 et mai 2017 afin de mieux comprendre les résultats atteints et les faiblesses que le projet devra combler éventuellement à travers la réalisation des activités liées aux DLI, DLR et indicateurs de résultats intermédiaires ;

- Procéder à l'analyse des principaux documents du projet. Il s'agira de s'assurer de la disponibilité de ces documents puis de les analyser sur la base des indicateurs à documenter ;
- Recueillir les avis des différentes catégories d'acteurs pour bien juger de l'impact du projet sur la gouvernance et la gestion des institutions ;
- Utiliser une approche participative pour mieux comprendre les processus et les conditions de production des résultats. »

S'appuyant sur les objectifs assignés à l'évaluation et les résultats qui en sont attendus, la démarche méthodologique s'est ordonnée en quatre (4) étapes, correspondant aux quatre principales orientations spécifiées ci-dessus. Pour chacune de ces orientations, la mission a identifié et utilisé les techniques appropriées en vue de collecter, de façon aussi exhaustive que possible, les données et/ou les informations nécessaires. Sur le plan pratique, l'opération a consisté en :

a) une analyse documentaire qui a porté sur :

- Le document de base du projet PADES ;
- L'Accord de financement du projet
- Les rapports annuels de mise en œuvre du projet ;
- Les Plans stratégiques des 4 IES ;
- Les rapports des évaluations du projet effectuées en mai 2016 et en mai 2017 ;
- Les rapports de supervision de l'Unité de Gestion du projet ;
- Les outils de suivi élaborés par l'UGP ;
- Les rapports des études et enquêtes relatives a
- Le PTBA ;
- Les notes techniques élaborées par la coordination du projet

- b) **des entretiens semi-structurés de groupe.** Ils ont servi à collecter les informations au niveau des IES (recteurs et collaborateurs) et auprès des Présidents des Conseils d'Université ;
- c) **des entretiens individuels.** Ils étaient requis pour avoir le maximum de données et d'informations près des responsables des composantes du projet et le Chargé du suivi/évaluation au niveau de l'UGP.

Etant donnée l'importance des évaluations précédentes (notamment celle de mai 2017), des conclusions et des recommandations qui en ont découlé, et qui indiquent les voies et les actions nécessaires pour les remédiations et les ajustements spécifiques à chaque IES, la mission a jugé utile de recueillir, préalablement, les informations relatives à la mise en œuvre des recommandations antérieures. C'est sur cette base que les données permettant l'appréciation des progrès accomplis ont été collectées. Au total, six (6) IES ont été visitées et 39 personnes se sont prêtées aux questions d'évaluation.

Par ailleurs, l'évaluation ayant été faite dans la perspective de la tenue de la revue à mi-parcours, un rapport d'étape a été élaboré en vue de présenter les résultats préliminaires et servir de document de base aux travaux de l'atelier de ladite revue, organisé le 11 avril 2018 à l'Hôtel ONOMO. Le présent rapport intègre les conclusions et les recommandations de cette revue et expose, après la démarche méthodologique et un bref aperçu sur le profil et la logique d'intervention du PADES, les résultats complets de l'évaluation qui se déclinent en progrès accomplis vers l'atteinte des résultats, acquis obtenus et tendances positives identifiées, problèmes rencontrés et recommandations.

2. Profil et logique d'intervention du projet

La conception du PADES s'est appuyée sur un ensemble d'études diagnostiques dont, principalement, celle relative à la « *Gouvernance universitaire au Mali : vers une réforme du cadre juridique, opératoire et institutionnel.* » Réalisée par l'Institut Panafricain de gouvernance universitaire avec le concours financier de l'Ambassade Royale des Pays-Bas au Mali et de la Banque Mondiale, cette évaluation diagnostique a mis en

évidence de nombreux problèmes et insuffisances. Fondamentalement, ces problèmes se situent aussi bien sur le plan institutionnel et de l'encadrement normatif du système que sur celui de la qualité des offres de formation et des infrastructures.

La diversité et l'acuité de ces problèmes, tout comme leur ampleur, ont ressorti la nécessité et l'urgence d'engager une réforme en profondeur du cadre institutionnel et juridique, en vue de moderniser l'enseignement supérieur au Mali et de rehausser sa pertinence et son rendement au regard des problèmes de développement qui se posent au pays. L'Etat malien s'est engagé dans cette voie avec l'appui de plusieurs partenaires. Celui de la Banque Mondiale s'est traduit par la signature de l'Accord de financement du PADES le 30 mai 2015.

2.1 Objectif de développement du projet

L'objectif de développement du PADES est d'améliorer la pertinence des programmes d'enseignement supérieur sélectionnés et la gestion du système de l'enseignement supérieur du Mali. » Les indicateurs de résultats associés à cet objectif en vue d'en apprécier le niveau d'atteinte au fil de la mise en œuvre du projet sont les suivants :

Indicateur Principal :

- Bénéficiaires directs (Nombre) dont femmes (en % du total)

Pertinence :

- Nombre de programmes dans les IES qui sont habilités, proposés et développés avec la participation du secteur privé;
- Enquêtes sur les études de suivi effectuées (pour les IES sélectionnées);
- Taux de satisfaction de l'employeur (dans les trois secteurs prioritaires).

Gouvernance :

- Nombre de plans de développement institutionnel approuvés au niveau des IES ;

- Nombre des IES publiques ayant un Conseil d'Administration(CA) ou Conseil d'Université fonctionnel.

2.2 Les composantes du projet

Trois composantes structurent le projet et se répartissent les activités à mettre en œuvre. Chacune des composantes est organisée en sous-composantes.

La composante 1 « *Appui aux IES Publiques Sélectionnées* » comprend trois sous-composantes qui sont :

la Sous-Composante 1.1- Appui aux IES sélectionnées (16 millions US\$). Elle est dédiée à l'appui de : L'Institut Polytechnique Rural de Katibougou, (IPRK) qui se focalise sur l'agriculture, la recherche et la vulgarisation ; l'Université de Ségou (US) se concentrant sur l'élevage et les programmes d'agriculture avec un volet sur la gestion de l'eau et l'irrigation; l'Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako (USTTB) fournissant des formations en sciences appliquées en appui à d'autres secteurs; et l'École Nationale d'Ingénieurs (ENI) portant sur les programmes de génie dont l'exploitation minière.

La Sous-Composante 1.2 Appui à la faculté d'élevage ou de l'Université de Ségou (4 millions US\$).

Cette sous-composante bénéficiera aux actuels et potentiels nouveaux étudiants de l'US, et stimulera le développement de l'Office du Niger comme pôle d'agriculture et d'élevage.

La Sous-Composante 1.3 Appui au développement de la nouvelle Ecole Africaine des Mines de Bamako (2 millions US\$). A travers cette sous-composante, le projet va soutenir l'étude de faisabilité, les plans architecturaux, l'élaboration du curriculum et des programmes et les spécifications des équipements pour la nouvelle école proposée.

Composante 2 : Appui au Système de l'Enseignement Supérieur; (8 millions US\$) Cette composante est focalisée sur l'amélioration de la gestion du système de l'enseignement supérieur au Mali. A cette fin, «... elle appuiera

la mise en œuvre des réformes du MESRS et son Plan Opérationnel qui comprend un ensemble de lois et décrets, visant à orienter le système actuel de l'enseignement supérieur vers des rôles et responsabilités axés sur la formulation de la politique, l'assurance qualité (AQ), le suivi évaluation (S&E) et la promotion de bonnes pratiques dans les IES, faisant en sorte que les IES soient opérationnelles et fonctionnent avec une plus grande autonomie en termes de recrutement des étudiants, de recrutement des enseignants et de la gestion du budget. »

Composante 3: Gestion du Projet et Assistance Technique. (3.0 millions US\$)

Cette composante finance les activités de gestion du projet, l'assistance technique requise, y compris celle relative aux questions fiduciaires, ainsi que des études et autres travaux d'analyse nécessaires. En termes d'études, le projet financera diverses études contribuant au S&E de l'enseignement supérieur ainsi que pour la conception d'un nouveau plan du secteur basé sur un système de financement qui prend en compte les paramètres du financement public pour servir de levier à un système d'enseignement supérieur plus compétitif. Il s'agit notamment des études de base pour développer le programme sectoriel (financées sous la Composante 2), du rapport annuel de l'enseignement supérieur, d'une étude sur les mécanismes de financement, et de l'évaluation de la mise en œuvre de nouveaux programmes, y compris ceux développés avec le soutien de la l'UMEOA.

2.3 Les bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs du projet sont les institutions d'enseignement supérieur. A travers elles, le projet prévoit qu'environ 20 000 étudiants bénéficieront directement du projet et 110 000 étudiants de l'enseignement supérieur seront des bénéficiaires indirects. Par ailleurs, il est prévu que 1000 enseignants et administrateurs bénéficieront d'un meilleur environnement de travail, de meilleures qualifications et expériences qui les rendront plus compétitifs sur le marché du travail de la sous-région.

Cette ossature conceptuelle est soutenue par les 4 traits spécifiques du projet suivants :

un objectif de développement qui s'arrime adéquatement aux orientations définies par le gouvernement malien pour la réforme du système de l'Enseignement Supérieur. Lancé en en 2011, le programme de réforme porte sur les axes essentiels suivants :

- « La transformation de la Direction Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique en Direction générale ;
- La mise en place d'un système central d'information et de gestion ;
- La réorganisation structurelle et le renforcement des capacités (y compris en matière de gouvernance) des Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) dans la perspective de leur évolution progressive vers l'autonomie ;
- L'amélioration de la qualité des formations offertes dans le système d'Enseignement Supérieur ;
- L'adaptation de l'offre de formation nationale aux besoins économiques et sociaux du pays ;
- La création de l'Agence malienne d'Assurance-Qualité.”

L'objectif de développement du projet qui est d'« *améliorer la pertinence des programmes d'enseignement supérieur sélectionnés et la gestion du système d'enseignement supérieur au Mali* » est en congruence avec cet ensemble d'axes retenus pour la réforme ainsi qu'avec les orientations qui les sous-tendent.

Un alignement systémique institutionnel. La complexité et l'imbrication des problèmes et des dysfonctionnements révélés par les évaluations diagnostiques du système et la nécessité de développer une approche pragmatique et holistique pour contribuer à leur résolution ont, *de facto*, induit l'alignement systémique institutionnel du PADES. L'objectif de développement du projet requiert en effet une assise institutionnelle et un ancrage opérationnel solides. Cette exigence s'est reflétée dans les modalités

de mise en œuvre (précisant les activités, les organes et les acteurs, leurs responsabilités et rôles respectifs...) définies pour chacune des composantes du projet. Dans la composante 2 (*Appui au Système de l'Enseignement Supérieur*), il est notamment spécifié que le projet «...appuiera la mise en œuvre des réformes du MESRS et son Plan Opérationnel qui comprend un ensemble de lois et décrets, visant à orienter le système actuel de l'enseignement supérieur vers des rôles et responsabilités axés sur la formulation de la politique, l'assurance qualité, le suivi/évaluation et la promotion de bonnes pratiques dans les IES, faisant en sorte que les IES soient opérationnelles et fonctionnent avec une plus grande autonomie en termes de recrutement des étudiants, de recrutement des enseignants et de la gestion du budget. »

Cet ensemble de dispositions de mise en œuvre du projet se fondent sur un ancrage institutionnel et opérationnel solide dans lequel :

- Le MESRS est l'agence de mise en œuvre de projet ;
- Le Conseil de Cabinet du MESRS assure le rôle de Comité de Pilotage du Projet (CPP);
- La DGESRS assure la présidence du Comité Technique du Projet (CTP);
- Une Unité de gestion du projet est chargée de la coordination et du suivi/évaluation des activités des IES.

Une orientation propice au développement institutionnel. L'appui du projet à la réforme se fait à travers des activités réparties en trois composantes qui sont : *Appui aux IES publiques sélectionnées ; Appui au Système de l'Enseignement Supérieur ; Gestion du Projet et Assistance Technique*. Les activités retenues dans chacune de ses composantes convergent pour soutenir, sur la base d'une approche pragmatique, «...les réformes institutionnelles en cours qui visent à conférer plus d'autonomie aux IES, avec un renforcement du rôle de planification, de supervision et de gestion de l'information du MESRS (...). L'approche sera mise en œuvre, d'une part, en soutenant une plus forte

coordination/supervision du MESRS en renforçant l'assurance-qualité, le suivi et l'évaluation (S&E) et les fonctions de coordination des systèmes et organes; et, d'autre part,en appuyant la mise en œuvre de mesures de gouvernance dans les institutions sélectionnées afin de développer les meilleures pratiques qui pourraient progressivement être reproduites par d'autres institutions et soutenir également une meilleure gestion du secteur. »

Une stratégie d'appui fondée sur l'exigence de qualité, la responsabilisation et la redevabilité des bénéficiaires directs (IES, DGESRS). Cette option est, potentiellement, de nature à contribuer non seulement l'implication accrue des bénéficiaires dans la mise en œuvre, mais aussi à développer leurs capacités à produire des résultats, à maintenir les changements opérés et à consolider les acquis qui en découleront.

Un fort potentiel en valeur ajoutée : l'atout majeur du PADES découle du fait que «la Banque mondiale possède les connaissances et l'expérience qu'il faut pour aborder les questions systémiques telles que celles limitant le développement de l'enseignement supérieur au Mali. En particulier, la Banque a préparé et mis en œuvre de projets d'enseignement supérieur dans toutes les régions, y compris le projet récent de Centre d'Excellence Africain, tout en restant fortement impliquée dans la gestion des connaissances et le partage des meilleures pratiques... »

Une ouverture à l'établissement d'un partenariat efficace et à la réalisation d'actions conjointes d'appui à l'amélioration de la gouvernance et de la rentabilité de l'Enseignement Supérieur au Mali. Cette ouverture s'est traduite dès la phase de conception du projet et s'est développée au fil de sa mise en œuvre. L'exemple le plus illustratif dans ce cadre est la synergie entre le PADES et le projet NICHE/MLI/215. Outre que c'est une même Unité de Gestion qui s'occupe des deux projets, l'évaluation à mi-parcours NICHE/MLI/215, effectuée en octobre 2016, soulignait déjà la qualité du partenariat entre les deux projets, en mentionnant notamment que des progrès et des acquis significatifs avaient été obtenus dans

l'élaboration d'outils de gouvernance, le déploiement du SIG/PGI-cocktail et l'opérationnalisation du portail Campus/Mali, la formation des responsables et des acteurs des projets, etc. D'autres actions conjointes sont en cours et restent sous-tendues par la nécessité de la complémentarité stratégique et opérationnelle des deux projets.

Ces spécificités succinctement décrites confèrent au PADES une logique d'intervention solidement enracinée sur le plan institutionnel et opérationnel. Celle-ci consiste en l'implication accrue des bénéficiaires directs (DGESRS, IES) dans la réalisation de toutes les activités dédiées au développement institutionnel et qui s'articulent autour de deux grands axes auxquels correspondent des indicateurs de résultats : gouvernance institutionnelle améliorée ; amélioration de la pertinence des programmes sélectionnés.

3. Résultats de l'évaluation

Les entretiens au niveau des IES, tout comme les rapports de supervision de l'UGP, montrent que des progrès non négligeables ont été accomplis dans les domaines de la gouvernance institutionnelle et de l'amélioration de la pertinence des programmes sélectionnés.

3.1 Au niveau de la Gouvernance Institutionnelle

L'appréciation des progrès accomplis au niveau de la gouvernance institutionnelle a ressorti que :

Les organes de gouvernance délibérants et consultatifs (CA/CU et CS) ont été mis en place et ont fonctionné, au cours des deux années de mise en œuvre du projet. Chaque IES a tenu ses sessions annuelles quasiment dans les délais prévus et assuré la représentativité du secteur privé. Ces sessions ont permis de procéder à l'approbation des outils et des processus suivants :

- Les Plans Stratégiques et les plans d'Action ;
- Les manuels de procédures (pour l'ENI);
- La sélection des programmes de formation ;
- La création de filières de formation ;
- Le guide de l'Etudiant (pour l'USTTB)

3.2 Progrès dans l'Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés

La mission de supervision effectuée du 18 au 22 par l'Unité de Gestion du Projet (UGP) et l'application des recommandations qui en ont découlé montrent, dans le tableau ci-dessous, que les DLR respectifs des DLI ont eu des niveaux d'exécution satisfaisants dans les quatre IES bénéficiaires directes du projet.

Le tableau ci-dessous fait une synthèse des niveaux d'atteinte des DLI/DL

Décaissement Lié aux Indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	US	IPF-IFRA	ENI-ABT	USTTB	Constats	Recommandations
		Réalisé/Prévu	Réalisé/Prévu	Réalisé/Prévu	Réalisé/Prévu		
DLI 1 : Gouvernance Institutionnelle Améliorée	<i>DLR 1 : ÇA/CU Fonctionnel des IES en place. Nbre de session tenues/ans</i>	1/2	0/2	1/2	1/2	<i>Le niveau de cet indicateur n'est pas atteint pour l'ensemble des IES</i>	<i>Faire en sorte que le deuxième conseil d'administration puisse se tenir dans les délais et délibérer sur le rapport d'audit. Pour le cas spécifique de l'IPR-IFRA, prendre les dispositions nécessaires pour la tenue des deux CA d'ici le 20 avril 2018.</i>
	<i>DLR 2 : Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits</i>	OUI	OUI	OUI	OUI	<i>Le niveau de ce DLR est atteint par tous les IES</i>	
	<i>DLR 3 : Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs</i>	OUI	NON	OUI	OUI	<i>3 IES ont atteint le niveau pour ce DLR, sauf l'IPR-IFRA</i>	<i>Pour l'IPR-IFRA, réaliser rapidement le 1er CA afin de valider les différents Plans et les budgets annuels</i>

Décaissement Lié	Décaissement	US	IPF-IFRA	ENI-ABT	USTTB	Constats	Recommandations
DLI 2 : Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	<i>DLR 4 : Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues</i>	22/25	40/39	20/20	26/26	3 IES ont atteint le niveau pour ce DLR, sauf l'US	La mutualisation de certains programmes de Master pourrait être un atout.
	<i>DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrit aux programmes conçus suivant les directives</i>	2667/1200	1762/1300	1664/500	16187/10900	Les 04 IES ont atteint le niveau pour ce DLR malgré quelques retards constatés.	Améliorer le processus d'inscription
	<i>DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives Convenues</i>	79/101	111/55	21/17	275/320	3 IES ont atteint le niveau pour ce DLR. Pour l'IES (US) des formations sont programmées	Prendre des dispositions ou stratégies nécessaires à la réalisation des activités de formations continues des enseignant.
	<i>DLR 7 : % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)</i>	>200%	83% / 75%	102% / 70%	281% / 40%	Ce DLR est atteint pour l'ensemble des 4 IES	

Source : Unité de Gestion du Projet

De même, des progrès ont été enregistrés dans la réalisation des activités en rapport avec les indicateurs intermédiaires. C'est ce qui ressort de la présentation synoptique ci-dessous.

Nom de l'Indicateur	Base de Référence (Mars 2015)	An 1 (Mai 2016)		AN 2 (Mai 2017)		AN 3 (Mai 2018)	
		Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Indicateurs des Objectifs de Développement du Project							
Nombre de programmes habilités proposés et développés par les IES concernés avec la participation du secteur privé	45	72	93	91	111	105	108
Amélioration de la Satisfaction des Employeurs dans les secteurs prioritaires (Pourcentage de points augmentés)	A déterminer An 1	A déterminer	Non déterminé		Oui	20	Non
Étude sur le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés menés (Oui/Non)	Non	Oui	Non		Oui	Oui	Non
Nombre de Plans institutionnels approuvés dans les IES publics (Nombre)	4	5	5	7	8	8	9
Nombre d'IES publics dotés d'un Conseil d'Administration fonctionnel - CA (Conseil d'Administration) (Nombre)	4	5	5	7	8	8	9

Bénéficiaires directs du projet (Nombre) dont femmes (en %)	0	10 000	15 438	15 000	21 468	15 000	23 476
	0	20%	19%	20%	25%	25%	30%

Indicateurs de Résultats Intermédiaires							
Nombre d'étudiants inscrits dans les programmes habilités au niveau des IES concernés (Nombre)	10 000	14 500	15 093	15 700	20 878	16 600	22 990
Nombre d'étudiantes inscrites dans les programmes Habilités au niveau des IES concernés (Nombre)	2 500	2 700	2 928	3 000	5 329	3 500	7 109
% d'étudiantes inscrites dans les programmes Habilités au niveau des IES concernés	25%	19%	19%	19%	26%	21%	31%
Nombre d'enseignants formés aux programmes habilités des IES concernés (Nombre)	120	245	345	380	590	560	486
Part du budget allouée au matériel pédagogique dans les IES concernés (Pourcentage)	10,0%	15,3%		20,9%		25,6%	
Augmentation des ressources financières générées par les IES concernés (pourcentage)	100	130	247,1	140,5		152	
Création Cellule Assurance-Qualité Opérationnelle, avec un statut semi-autonome (Oui/Non)	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui

Nombre d'IES publics disposant d'un système de gestion de l'information et des ressources (MIS) opérationnelles (Nombre)	0	5	5	9	9	9	9
Rapport des statistiques du système publié sur une base annuelle avec des données pertinentes des différents IES (Public & Privé) (Oui/Non)	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Nombre d'utilisateurs ayant accès à la bibliothèque virtuelle (Nombre)	0	1	0	3	0	5	0
Rapport d'Audit Annuel du Projet produit à temps (avant fin juin) (Oui/Non)	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Rapport Annuel sur les décaissements liés aux Indicateurs produit à temps (Avant fin mars) (Oui/Non)	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'IES publics ayant une proposition (s) pour bénéficier de l'appui des Centres d'Excellence Africains de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (Nombre)	0	2	0	4	0	6	2

Source : Unité de gestion du PADES

Ce qui ressort d'emblée du tableau, c'est le niveau des progrès accomplis en lien avec les indicateurs définis pour les objectifs de développement du projet. En effet on note que :

- Le nombre de nouveaux programmes développés et habilités est passé de 93 en 2016 à 111 en 2017 ;
- Le nombre de plans institutionnels développés et approuvés est passé de 5 en 2016 à 8 en 2017 ;

- le nombre d'IES ayant tenu des Conseils d'Administration est passé de 5 en 2016 à 8 en 2017. Ce qui traduit un réel progrès dans le processus d'amélioration de la gouvernance institutionnelle.
- Le nombre de bénéficiaires directs du projet est passé de 15438 en 2016 à 21468 en 2017.

Les réalisations en rapport avec les indicateurs intermédiaires, sont à un niveau globalement satisfaisant. On relève que :

- Les études de base sur le suivi de l'insertion des diplômés et la satisfaction des employeurs sont réalisées.
- Le nombre d'étudiants inscrits sur les nouveaux programmes est passé de 15093 en 2016 à 20878 en 2017. La part de l'attractivité des nouveaux programmes/filières est à mettre au crédit de cette augmentation. Cependant, des efforts sont à faire quant à la désagrégation de cet indicateur en genre.
- Le nombre d'enseignants formés aux nouveaux programmes est de 345 en 2016 contre 590 en 2017. La cible finale est de 780 en 2020.
- Dans toutes les IES bénéficiaires du financement, les ressources se sont accrues régulièrement de 10% à 168%.
- Toutes les IES y compris les non bénéficiaires, produisent régulièrement les statistiques fiables et à temps des étudiants depuis l'année universitaire 2015-2016. Cette fiabilité et cette régularité sont à mettre au crédit de l'inscription en ligne (Campus Mali) et de l'utilisation du PGI par les institutions.
- Les rapports d'audit annuel et les rapports sur les décaissements sont produits à temps à ce jour par les IES.

3.3 Les acquis obtenus et les tendances positives identifiées

Dans le cadre de la présente évaluation, le mot « *acquis* » désigne une réalisation, ou un ensemble de réalisations, obtenues, stabilisées (ou codifiées) en référence aux DLR ou aux indicateurs intermédiaires du projet et qui sont susceptibles d'être consolidées ou développées pour l'atteinte des résultats escomptés du projet. Par exemple, les filières de formation créées (ou les programmes pertinents sélectionnés) et mises en œuvre sont des

acquis ; tout comme les infrastructures et les équipements, les études et les recherches effectuées, etc.

Quant aux *tendances positives identifiées*, elles l'ont été en considérant les effets d'entraînement potentiels, positifs, que recèlent, certaines décisions prises ou actions novatrices initiées au niveau des IES et qui sont de nature à constituer des vecteurs de consolidation des acquis obtenus ou des facteurs d'accélération des progrès en cours dans le développement institutionnel des IES.

Les acquis et les tendances positives identifiés, sur la base de l'analyse des informations recueillies, à travers entretiens et revue documentaire, sont les suivants :

- La prise de conscience, l'adhésion et la participation à la mise en œuvre des innovations initiées au sein des IES pour l'amélioration de la gouvernance institutionnelle et la qualité des offres de formation se sont graduellement renforcées au fil de l'exécution du projet;
- L'option faite pour l'établissement de contrats de performance, liant les IES au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique est perçue par les responsables des IES, comme un puissant vecteur de changement dans l'organisation, le fonctionnement et la gestion de leurs institutions ;
- L'utilisation optimale des outils et la tenue des sessions des organes délibérants et consultatifs de gouvernance ont contribué à améliorer sensiblement les pratiques de gestion, les processus de prise de décisions, de communication ainsi que la recherche de la qualité.
- L'appropriation graduelle du processus d'élaboration et d'opérationnalisation des Plans Stratégiques et des Plans d'Action a permis d'affiner l'identification des priorités et des moyens d'action nécessaires au développement institutionnel des IES ;

- L'existence des Plans stratégiques constitue un facteur favorable à la construction de partenariats de qualité. Les capacités des IES à s'ouvrir à la coopération, à attirer d'autres partenaires et à accueillir d'autres formes d'appui, se sont accrues grâce à l'outil de planification stratégique annuelle qu'elles se sont dotées ;
- Des initiatives porteuses sont prises par les IES, ou sont en passe de l'être, en vue d'accroître les possibilités de mobilisation de ressources internes. Quelques exemples :
 - « l'USTTB a créé et équipé partiellement le centre de mesure à hauteur de près de 184 millions pour étendre son expertise au secteur minier. Elle compte également intervenir dans les domaines suivants : études environnementales ; formation dans le domaine de la résilience et de traitement des eaux usées.
 - l' IPR/Katibougou et l'Université de Ségou ont organisé des formations à l'intention des enseignants en Approche par les compétences. Pour le cas spécifique de Ségou, ces formations sont aussi axées sur la docimologie ;
 - Pour l'ENI, une stratégie est en cours d'élaboration au niveau de l'Unité d'Expertise et de Production en vue de développer des activités en matière de prestations (essais de laboratoires, expertises, etc.) Dans la même optique, le service de la formation est à pied d'œuvre pour répondre aux besoins de formation qualifiante des services et des sociétés.
- Les attentes exprimées au sujet de l'autonomie des IES sont vivaces ; le besoin de passer à ce statut est de plus en plus ressenti comme un impératif pour le renforcement du développement institutionnel initié par l'Etat malien dans le cadre des réformes de l'Enseignement Supérieur ;
- Les IES disposent d'importants équipements pédagogiques et de recherche en laboratoires ainsi que d'équipements de salles de classe et de bureaux grâce à l'appui du PADES ;

- Les ressources financières générées à l'interne par les IES se sont légèrement accrues, même si des fluctuations, d'une année à l'autre, ont été constatées dans certaines IES ;
- La participation des représentants du secteur privé aux sessions des CA/CU est effective ; la contribution de ses représentants est jugée satisfaisante ;
- Les actions conjointes réalisées par l'ESIAU et l'ENI dans le cadre du contrat de réalisation des infrastructures de l'Université de Ségou constitue un exemple réussi de collaboration entre une Institution privée et une Institution publique dans la mise en œuvre des réformes de l'Enseignement Supérieur ;
- Des initiatives ont été prises pour susciter l'inscription des étudiantes et accroître leurs effectifs dans les nouvelles offres de formation. C'est dans ce cadre que :
 - des campagnes de sensibilisation sont menées dans les lycées par l'USTTB, en vue d'attirer les filles vers la science. L'Université est actuellement à 30% de filles contre un objectif initial de 20%;
 - L'IPR/IFRA a construit à Bamako 5 salles de classes (IPR/Annexe) et ouvert des filières de formation, en vue de susciter l'inscription des femmes étudiantes et de rendre plus facile leur accès aux formations ;
 - L'Université de Ségou a envoyé en formation une dizaine de femmes pour des études de Masters
 - A L'ENI « ... des discussions sont en cours avec certains des partenaires (NICHE « Genre », Association des Femmes Ingénieurs du Mali) pour voir comment attirer les femmes vers l'ENI-ABT tant dans le corps enseignant qu'au niveau des étudiantes. »
- La part du budget des IES allouée aux matériels didactiques a connu, au fil des deux années de mise en œuvre du projet, de légères augmentations ;

- la mise en perspective de la formalisation des liens entre l'Université de Ségou et l'Office du Niger, à travers la signature d'une convention, recèle un fort potentiel d'impact sur l'amélioration de la qualité des formations, l'encadrement et l'orientation des étudiants sortant vers des opportunités d'emploi ;
- Dans son rôle de coordination et de suivi du projet, l'Unité de Gestion du Projet (UGP) a entrepris d'accroître l'efficacité de sa gestion par l'élaboration d'outils diversifiés de collecte afin de couvrir l'ensemble des activités se rapportant aux deux principaux DLI et aux DLR correspondants et les indicateurs intermédiaires ;
- Des études de base sur le suivi de l'insertion des diplômés et la satisfaction des employeurs sont réalisées.

3.4 Initiatives et bonnes pratiques induites par le projet

- L'université des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako (USJPB) n'est pas au nombre des IES sélectionnées par le PADES à son démarrage. Mais elle a engagé des actions visant l'amélioration de la gouvernance institutionnelle et les offres de formation en se dotant d'un certain nombre d'outils et en faisant fonctionner ses organes délibérants et consultatifs. C'est dans cette optique qu'elle a procédé à l'élaboration de :
- un manuel de procédures administratives (déjà adopté par le Conseil d'Université) ;
- un manuel de procédures fiduciaire (à soumettre au prochain Conseil d'Université) ;
- un manuel de procédures pour la formation ; Plan stratégique est en cours de relecture.
- Le Dans le cadre de l'exécution du contrat de performance, l'Université de Ségou a mis en place une équipe, et a responsabilisé

chacun des membres, pour le suivi des activités relatives aux indicateurs liés aux résultats qui ont été définis ;

- L'IPR/IFRA a construit à Bamako 5 salles de classes (IPR/Annexe) et ouvert des filières de formation, en vue de susciter l'inscription des femmes étudiantes et de rendre plus facile leur accès aux formations ;
- Les Présidents des Conseils d'Administration/Conseils d'Université ont mis en place un cadre de concertation et de coordination ;

3.5 Problèmes identifiés et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet

Au niveau de la gouvernance institutionnelle. Trois problèmes majeurs liés aux organes et aux outils de gouvernance :

- La non adoption des textes qui doivent régir le fonctionnement des CA/CU et définir le statut de leurs Présidents ;
- La non adoption des manuels de procédures. Il est ressorti, par exemple, que les manuels de procédures déposés par l'IPR/IFRA (depuis 2016) et celui de l'Université de Ségou au niveau du Contrôle Général des Services Publics ne sont toujours pas approuvés ;
- Le retard enregistré dans la création et l'opérationnalisation de l'Agence Malienne d'Assurance Qualité.

Au niveau des offres de formation et de la formation des enseignants

- Les retards enregistrés dans l'habilitation de certains programmes et/ou filières de formation. A ce jour, on dénombre un total de 32 programmes en attente d'habilitation dont :
 - 16 dossiers déposés par l'Université de Ségou ;

- 09 dossiers déposés par l'IPR/IFRA ;
- 07 dossiers déposés par l'USTTB.
- Les effectifs des étudiantes dans les filières de formation restent encore faibles même si les efforts qui ont été consentis par les IES ont légèrement accru la proportion de femmes étudiantes dans certaines filières de formation ;
- La mission d'évaluation de mai 2017 avait recommandé que « *la formation en pédagogie soit offerte aux enseignants afin que ceux-ci soient mieux outillés pour enseigner de façon active avec le nombre grandissant d'étudiants* » La mise en œuvre de cette recommandation n'a pas été systématique dans toutes les IES.
- Le déficit d'enseignants de « Rang A » est devenu crucial et préoccupant. Ce problème est d'autant plus urgent à résoudre que l'accroissement exponentiel de l'effectif des étudiants déséquilibre le ratio enseignant/étudiants ; sans compter l'incidence négative qu'il peut avoir sur la qualité des formations données au sein des IES.

Conclusion

A mi-parcours de sa mise en œuvre, tenant compte des progrès réalisés, des acquis à consolider et des problèmes rencontrés, le PADES se trouve à un niveau globalement satisfaisant. L'objectif de développement du projet, tout comme sa structure et les mécanismes de sa mise en œuvre, conservent leur pertinence face aux réformes voulues et engagées par l'Etat malien. Le principal problème, duquel découlent ceux qui se rapportent à la gouvernance et les difficultés identifiées sur le plan opérationnel, est la non adoption, par le gouvernement, des textes réglementaires sur la loi d'orientation, le statut des IES, afin de leur conférer l'autonomie. Au stade actuel de son développement, le PADES requiert des mesures fortes et urgentes sur le plan institutionnel et juridique pour soutenir sa dynamique et rehausser l'efficacité de sa contribution à l'amélioration de la pertinence des programmes d'enseignement, la gouvernance institutionnelle et la

gestion du système d'enseignement supérieur au Mali. C'est dans cette optique que s'inscrivent les recommandations de la mission d'évaluation ainsi que celles qui émanent de la revue à mi-parcours du projet.

4. Recommandations de la mission

A l'adresse du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

- Inscrire, parmi ses priorités et au nombre des urgences, l'adoption des textes règlementaires sur la loi d'orientation, le statut des IES en vue de leur conférer l'autonomie. Au regard des acquis obtenus au cours des deux premières années de mise en œuvre du projet, l'adoption des textes relatifs au cadrage institutionnel et juridique peut insuffler une nouvelle dynamique au processus de développement institutionnel. Toutes les IES visitées et financées par le projet ont recommandé le maintien du contrat de performance comme mode de renforcement de l'autonomie des Institutions d'enseignement supérieur;
- Impliquer les Présidents des Conseils d'Administration/Conseils d'Université, dans l'adoption des nouveaux textes qui doivent régir leur statut et le fonctionnement des CA/CU. l'évaluation à mi-parcours du projet NICHE/MLI/215, faite en Octobre 2106, recommandait déjà d' « encourager et soutenir les Conseils d'Université ou Conseils d'Administration des IES et les responsables de ces instances pour qu'ils puissent, en appui aux Recteurs et des autres instances à ce niveau, prendre des initiatives novatrices et imprimer les impulsions nécessaires à une bonne orientation, une bonne gestion administrative, pédagogique et de recherche et une bonne atteinte des résultats fixés à leurs IES respectives. »

A l'adresse de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

- Organiser des formations, à l'intention de tous les responsables et acteurs impliqués dans le processus de développement institutionnel des IES, sur les objectifs, le contenu, les dispositifs et la portée de l'autonomie des universités inscrite dans le programme de réforme initié par le gouvernement ;
- . Explorer les options stratégiques susceptibles de contribuer à susciter l'intérêt et accroître les effectifs des étudiantes dans les filières et programmes de formation des différentes IES. Il serait judicieux sur ce plan d'agir en amont sur la base des différentes stratégies/genre et des plans d'action élaborés par les Ministères de la promotion de la Femme, de l'Education, de la DGESRS, etc.

A l'adresse de la DGESRS (suite)

- Gérer, et exploiter avantageusement, les divers appuis fournis dans le cadre de l'Assurance Qualité en vue d'accélérer la mise en place et l'opérationnalisation de la structure dédiée à cet effet ;
- Entreprendre les démarches nécessaires près de la CNH pour accélérer l'habilitation des 32 dossiers (filières de formation et programmes sélectionnées) en instance. Cette action revêt une urgence particulière ; car le retard dans l'habilitation des programmes ou des nouvelles filières de formation peut influencer négativement sur la viabilité des offres de formation ;
- Inscire dans les priorités la mise en œuvre de la recommandation relative à « l'élaboration ... des référentiels pour l'évaluation de l'offre de formation, l'évaluation institutionnelle et l'évaluation de la recherche »

A l'adresse de l'Unité de Gestion du Projet

- Veiller, dans le cadre du suivi des activités des IES, à la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations de l'évaluation faite en mai 2017. Une grille de suivi pourrait être établie à cet effet ;

- Susciter l'intégration, dans les activités de formation, l'organisation de formations pédagogiques régulières à l'intention des enseignants ;
- Renforcer la formation des gestionnaires du PGI/Cocktail. En raison de son importance centrale dans le développement institutionnel des IES, cet outil doit fonctionner avec un maximum d'efficacité. Une note technique élaborée par le Coordinateur du projet expose les objectifs, les arguments et les avantages techniques qu'offre le PGI/Cocktail en termes d'« interfaces opérationnelles » Il permet en effet les inter-opérationnalités suivantes :
 - l'interopérabilité avec le système d'information des Œuvres universitaires (CENOU);
 - l'interopérabilité avec le Système d'information des Ressources humaines du Ministère de l'Enseignement Supérieur;
 - l'interopérabilité avec les systèmes de gestion des bibliothèques;
 - l'interopérabilité avec les plateformes de messagerie;
 - l'interopérabilité avec les plateformes collaboratives et/ou E-learning;
 - l'interopérabilité avec les systèmes d'information des organismes extérieurs publics ou privés.
- Veiller, dans le cadre du suivi des activités des IES, à la systématisation des études de marché comme préalable à l'ouverture de nouvelles filières de formation ou de rénovation de programmes en vue de rehausser la pertinence des offres de formation ;
- Renforcer l'appui à la recherche et à la formation d'enseignants de « Rang A » afin de réduire, à terme, le préoccupant déficit dans ce domaine évoqué par les IES ;

- Appuyer la mutualisation et la capitalisation des bonnes pratiques des IES.

A l'adresse des IES

- Procéder à la mise en œuvre complète des recommandations de la mission d'évaluation effectuée en mai 2017. Ces recommandations portent, en fonction de quelques difficultés constatées au niveau des IES, sur des remédiations, des ajustements ou des mesures de consolidation de certains acquis à prendre en compte en vue de l'amélioration de la gouvernance institutionnelle, des offres de formation, etc.
- Rehausser la pertinence de la représentativité des membres des CA/CU afin d'assurer le maximum d'efficacité au fonctionnement de ces organes de gouvernance ;
- Prendre les dispositions pour que la CNH examine diligemment les dossiers soumis à habilitation ;
- systématiser les études de marché comme préalable à l'ouverture de nouvelles filières de formation ou de rénovation de programmes afin de rehausser la pertinence des offres de formation ;
- Inscrire la formation pédagogique des enseignants dans les plans stratégiques en vue de la développer de façon plus consistante ;
- Impliquer davantage les services de communication des IES autour des activités du projet ;
- Partager et faire une large diffusion des plans stratégiques au niveau de toute la communauté universitaire ;
- Mutualiser les bonnes pratiques entre les différents IES ;
- Saisir toutes les opportunités qu'offrent le PADES et les autres partenaires sur le plan régional et international dans les domaines de la recherche et de la formation doctorale.

5. Synthèse des travaux de la revue à mi-parcours

L'atelier de la revue à mi-parcours du projet s'est tenu le 11 avril 2018 à l'Hôtel ONOMO. En l'absence de Madame la Ministre, empêchée, l'ouverture officielle de l'atelier a été présidée par le Directeur Général de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

- S'appuyant sur les résultats et les recommandations de l'évaluation, les travaux de la revue à mi-parcours se sont déroulés sous-forme de discussions-débats. D'enrichissants échanges se sont ainsi ordonnés autour des questions et des préoccupations essentielles se rapportant aux dimensions légales, institutionnelles, programmatiques et opérationnelles des réformes que porte le projet. Sur cette base, et sous l'éclairage du bref aperçu sur la genèse du programme de la réforme et du PADES (genèse ponctuée de réunions techniques, de forums, de voyages d'études, d'études diagnostiques, d'élaboration de plans stratégiques, etc.), exposée par le Coordinateur du projet, les participants à la revue ont dégagé des constats et fait des remarques assortis de recommandations.
- **Constats et remarques**
- Le problème du cadrage juridique et institutionnel des réformes engagées se pose avec acuité. Il concerne, plus précisément, l'élaboration/adoption des textes réglementaires qui doivent consacrer et régir l'autonomie des IES. Depuis 2008, l'Etat malien s'est engagé dans un processus visant la mise en œuvre d'un programme de réformes de l'Enseignement Supérieur en vue de rehausser sa performance et d'accroître sa pertinence face aux problèmes de développement socio-économique du pays. Mais les dispositions légales et institutionnelles qui devraient sous-tendre ledit programme n'ont pas toujours pris pleinement effet.
- A mi-parcours de la mise en œuvre du PADES, l'adoption des textes réglementaires revêt une urgence particulière au regard des actions planifiées et la nécessité de rendre effectif et efficace le fonctionnement

des organes de gouvernance. Les textes relatifs aux Conseils d'Administration/Conseils d'Université et au statut de leurs Présidents entrent également dans ce cadre d'urgence signalée ;

- Les retards persistants dans l'adoption des manuels de procédures constituent de réelles entraves à l'opérationnalisation de certains processus ou actions nécessaires au fonctionnement des IES sur les plans administratif, programmatique, de la gestion financière, etc. S'agissant des programmes et/ou des filières de formation soumis au Contrôle Général des Services Publics, le retard accusé dans leur adoption pourrait négativement influencer sur la gestion des offres de formation;
- L'autonomisation des IES est une condition primordiale pour le développement institutionnel des universités et la réussite des réformes voulues et engagées par l'Etat malien ;
- Les obstacles à l'acquisition du statut d'autonomie des universités ne se situent pas exclusivement au seul niveau de la tutelle ; à la base, au niveau universitaire, des résistances sont constatées. Des gages de crédibilité sont à fournir par les recteurs ;
- Le principe d'autonomie doit faire l'objet d'une information large, efficace et soutenue à tous les niveaux ; des enseignants aux responsables des établissements en passant par tous les autres acteurs et gestionnaires du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- la bibliothèque numérique n'est toujours pas opérationnelle. Ce qui constitue un réel déficit d'accès à la documentation pour les étudiants et les étudiantes malien(ne)s ;
- la mise en œuvre des réformes se fait dans un contexte de grande instabilité institutionnelle. Ce risque n'est pas à négliger dès lors qu'il est question d'élaboration/adoption de textes réglementaires se rapportant aux réformes initiées ;
- Le retard pris dans la mise en place et le fonctionnement de l'Agence Malienne d'Assurance-Qualité reste préoccupant et appelle des mesures urgentes pour que son opérationnalisation soit effective ;

- Les progrès et les acquis mis en relief par l'évaluation à mi-parcours montrent que l'élargissement du projet à d'autres établissements (ENSUP, ENTP par exemple) est envisageable. Mais il convient d'en définir les modalités spécifiques ;
- Le déficit d'enseignants de "Rang A" devient de plus en plus grand et constitue une préoccupation de premier ordre au sein des universités.

Recommandations de la revue à mi-parcours

1. Initier et mettre en œuvre un plaidoyer efficace, soutenu et suivi, en direction de la tutelle en vue de susciter le renouvellement de son adhésion au principe d'autonomie des IES et d'obtenir sa décision d'adopter les textes réglementaires s'y rapportant. Cette démarche pourrait consister en l'élaboration d'un argumentaire qui pourrait s'articuler en trois parties :

- le rappel des orientations de la réforme du secteur de l'enseignement supérieur et des engagements pris par le gouvernement ;
- le niveau actuel de mise en œuvre du PADES, les problèmes juridiques et institutionnels qui s'y posent et leurs conséquences sur la viabilité des réformes initiées ;
- les avantages liés à l'autonomisation des IES et les retombées positives, sur le plan politique, que le gouvernement pourrait en tirer.

2. Elaborer un support d'information/sensibilisation (fascicule ou affiche) sur le bien-fondé et les apports possibles de l'autonomie des IES au développement institutionnel et à l'amélioration de la gouvernance et du rendement du secteur de l'enseignement supérieur ;

3. Elaborer un support audio-visuel relatant, à partir d'interviews des différents recteurs et/ou Directeurs d'établissements, les acquis obtenus avec l'appui du PADES et les perspectives rattachées à l'autonomisation des IES ;

4. élaborer une note technique relative à l'organisation d'un atelier d'orientation et d'élaboration des textes réglementaires qui doivent régir l'autonomie des IES ;

5. Organiser un atelier d'orientation et d'élaboration des textes régissant l'autonomie des universités. Cet atelier devra être largement inclusif pour regrouper tous les responsables des IES, les Présidents des Conseils d'Université, les enseignants, les autres acteurs et les partenaires qui appuient le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Il servira à clarifier la notion d'autonomie et à dégager les objectifs et les dispositifs qui assurent le cadrage institutionnel et juridique du type d'autonomie envisagé pour les IES.

Il importe de préciser, à ce niveau, que l'UGP n'est certes pas redevable dans l'élaboration ou l'adoption des textes de cadrage juridique et institutionnel pour l'autonomie des IES. Cependant, il peut apporter une contribution de première importance en suscitant et en appuyant, à travers son rôle de gestion technique et de coordination du projet, la mise en œuvre des actions de plaidoyer susmentionnées en direction du Gouvernement.

6. Prendre les mesures nécessaires à l'accélération de la mise en place et du fonctionnement de l'Agence Malienne d'Assurance-Qualité. Il importe de rappeler à ce niveau qu'il est explicitement mentionné dans le document du Projet, que « ... suite à l'approbation d'une récente loi/décret sur le département de l'Assurance Qualité, il est prévu que celui-ci devienne semi-autonome vis-à-vis du Ministère, contribuant ainsi à donner plus de crédibilité à son rôle d'Assurance-qualité. »

7. Opérationnaliser la bibliothèque numérique en tant qu'outil fondamental pour la formation et la recherche ;

8. Procéder à l'institutionnalisation de la formation pédagogique au niveau des universités en vue de les mettre au fait des nouvelles approches pédagogiques et de rehausser l'efficacité des enseignements et des apprentissages ;

9. Communiquer suffisamment et efficacement sur les dépenses relatives aux formations et aux matériels didactiques afin d'éviter toute suspicion ou interprétations fallacieuses sur la gestion des fonds alloués

10. Examiner les stratégies d'élargissement du projet à d'autres IES. A cet effet, l'option suggérée par la Coordination du projet PADES de procéder sous forme d'assistance technique basée sur l'identification d'actions précises à mener, assorties d'indicateurs, semble une piste à explorer ;

11. Mener des activités d'information/sensibilisation appropriées en direction des Ecoles privées en prélude à leur intégration au système d'information ;

12. Procéder, depuis l'assistanat, à la formation à la recherche dans l'optique des mesures à prendre et des actions à mener pour résorber, à terme, le déficit d'enseignants de « Rang A » ;

13. Engager les démarches nécessaires auprès du Contrôle Général des services publics en vue d'accélérer l'adoption des manuels de procédures.