



**M.E.N.E.S.R.S.
SECRÉTARIAT
GÉNÉRAL**



Mission d'évaluation du projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur du Mali (PADES)

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

Évaluateurs

Abdoulaye BARRY
Mamadou KEITA
Anne MILET
Christiane PICHÉ

Bamako, du 1^{er} au 16 juin 2020

Remerciements

Les membres de la mission d'évaluation qui s'est tenue au Mali du 01 au 16 juin 2020, remercient très chaleureusement les autorités maliennes, à travers son Excellence le Ministre de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique son équipe, dont celle de l'Unité de Gestion du PADES, qui ont placé leur confiance en eux et n'ont ménagé aucun effort pour réaliser cette mission. Nos remerciements vont particulièrement au Pr. Bakary Cissé qui, par sa vision, son engagement, sa persévérance et sa capacité à mobiliser les équipes, a conduit avec efficacité le projet à son terme.

La mission adresse également ses remerciements aux membres des conseils d'administration et Conseils d'université des IES, les recteurs et directeurs généraux des IES, les enseignants, les étudiants et les représentants du secteur privé de leur disponibilité, de la qualité des discussions et des travaux qui ont permis d'atteindre les objectifs de l'évaluation. Les évaluateurs expriment leur gratitude à la Banque Mondiale et à l'Unité de gestion du PADES pour leur soutien indéfectible et plus particulièrement cette année, la facilité offerte pour le travail à distance à travers le WebEx.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	I
SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	IV
1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	1
2. RAPPEL DU CADRE DE LA MISSION	3
2.1. OBJECTIF : TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION (ANNEXE)	3
2.2. METHODOLOGIE	3
3. SYNTHÈSE DES RESULTATS	5
3.1. ÉTAT DES DOCUMENTS FOURNIS POUR EVALUER L'ATTEINTE DES DLR.....	5
3.2. ANALYSE DES RESULTATS ET DES INDICATEURS	5
<i>DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES.....</i>	<i>6</i>
<i>DLR 2 : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes.....</i>	<i>6</i>
<i>DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.....</i>	<i>6</i>
<i>DLR 4 : Nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé.....</i>	<i>7</i>
<i>DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).....</i>	<i>7</i>
<i>DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.....</i>	<i>7</i>
<i>DLR 7 : Mobilisation des ressources.....</i>	<i>8</i>
Autres constats.....	8
3.3. RECOMMANDATIONS	9
À l'adresse du MENESRS	9
À l'adresse des IES.....	9
4. TRAJECTOIRES DES IES	10
4.1. TRAJECTOIRES DES IES EN MATIERE DE GOUVERNANCE	11
4.1.1. Conseil d'administration/Conseil d'Université :.....	11
4.1.2. Plan Stratégique	12
4.1.3. Système d'Information (SI)	13
4.1.4. Assurance Qualité (AQ).....	13
4.1.5. Cadre réglementaire.....	14
4.1.6. Communication.....	14
4.2. TRAJECTOIRES DES IES EN MATIERE D'OFFRES DE FORMATION.....	15
4.2.1. La pertinence de la formation offerte par les institutions de formation.....	16
4.2.2. La Cohérence de la formation.....	17
4.2.3. Les méthodes pédagogiques et d'encadrement des étudiants	17
4.2.4. L'adéquation des ressources humaines et matérielles aux besoins de formation	18
4.2.5. L'efficacité des programmes.....	19
4.3. TRAJECTOIRES EN MATIERE DE MOBILISATION DE RESSOURCES.....	20
5. AUTRES CONTRIBUTIONS DU PADES.....	21
6. ÉVALUATION PAR INSTITUTION.....	21
6.1. INSTITUT POLYTECHNIQUE RURAL DE KATIBOUGOU, IPR	22
6.1.1. Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative.....	22
6.1.2. Commentaires sur les résultats observés	30
6.2. ÉCOLE NATIONALE D'INGENIEURS ABDERAHMANE BABA TOURE (ENI-ABT).....	31
6.2.1. État des documents fournis pour évaluer l'atteinte des DLR et appréciation qualitative.....	31
6.2.2. Commentaires sur les résultats observés	41
6.3. UNIVERSITE DE SEGOU (US).....	43

6.3.1. Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative	43
6.3.2. Commentaires sur les résultats observés.....	50
6.4. 6.4. UNIVERSITE DES SCIENCES, DES TECHNIQUES ET DES TECHNOLOGIES DE BAMAKO (USTTB).....	51
6.4.1. Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative	51
6.4.2. Commentaires sur les résultats observés.....	59
7. CONCLUSION	60
ANNEXE : METHODOLOGIE D'EVALUATION	62
INTRODUCTION.....	62
1. RAPPEL DU CADRE CONTRACTUEL DU PADES.....	63
2. DEMARCHE GENERALE D'EVALUATION	63
3. OBJETS D'EVALUATION	64
4. OUTILS D'EVALUATION	69
5. COLLECTE DES DONNEES	70
6. TRAITEMENT DES DONNEES	70
7.1.1.1. 5.1. LA VERIFICATION FACTUELLE DES INFORMATIONS SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FOURNIES SUR DOCUMENT... ..	70
7.1.1.2. 5.2. ÉCHANGES ET DISCUSSIONS AVEC LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL DES IES	73
7.1.1.3. 5.3. DEBRIEFING AVEC LES RESPONSABLES DES IES, LA DGESRS ET L'UNITE DE GESTION DU PROJET.....	74
7. CALENDRIER DE TRAVAIL.....	74
8. RECAPITULATIF DU PLAN D'EVALUATION.....	78

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AMAQ-SUP	Agence Malienne d'Assurance Qualité pour l'Enseignement Supérieur
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CA	Conseil d'Administration
CIAQ	Cellule Interne d'Assurance Qualité
CP	Conseil de Perfectionnement
CPS	Conseil Pédagogique et Scientifique
CR	Compte-Rendu
CU	Conseil d'Université
DGESRS	Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
DLI	Décaissement lié aux indicateurs
DLR	Décaissement lié aux résultats
EDSTM	École Doctorale des Sciences et Techniques du Mali
ENI-ABT	École Nationale d'Ingénieur Abderrahmane Baba Touré
FASAM	Formation agricole pour la sécurité alimentaire
IES	Institution d'Enseignement Supérieur
IPR - IFRA	Institut Polytechnique Rural de formation et de recherche appliquée de Katibougou
LMD	Licence - Master - Doctorat
MENESRS	Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
PADES	Projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
PRODEC II	Programme Décennal de Développement de l'Éducation et de la Formation Professionnelle Deuxième Génération
PS	Plan Stratégique
REESAO	Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest
TP	Travaux Pratiques

UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UEP	Unité d'Expertise et de Production
UGP	Unité de Gestion de Projet
US	Université de Ségou
USTTB	Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako

1. Résumé exécutif

Le présent rapport rend compte des résultats de l'évaluation des quatre institutions d'enseignement supérieur (IES) bénéficiaires du Projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur (PADES). Les évaluateurs ont validé les indicateurs se rapportant à la gouvernance, à la pertinence et la qualité des offres de formation ainsi qu'aux ressources propres générées par chaque IES. En outre, ils ont examiné les processus ayant d'exécution de chaque indicateur afin de vérifier le respect des normes nationales/internationales en la matière. Ils ont également regardé, sur l'ensemble du contrat, les trajectoires empruntées par les IES en vue d'identifier les bonnes pratiques à pérenniser et les aspects plus fragiles qui requièrent un soutien supplémentaire.

Lorsque l'on regarde le chemin parcouru durant les cinq dernières années par les IES dans le domaine de la gouvernance, on ne peut qu'être fier et se réjouir des progrès réalisés par les quatre établissements ayant participé au projet PADES. Les apprentissages ont été nombreux : un fonctionnement avec Conseil d'Administration/Conseil d'Université (CA/CU), l'élaboration de Plans stratégiques et leur mise en œuvre, la production et l'utilisation de données statistiques sur les étudiants et les enseignants, l'appropriation des concepts de l'Assurance Qualité (AQ) et la création de Cellules Internes d'Assurance Qualité (CIAQ), la gestion quotidienne règlementée et la communication régulière et efficace.

Avec l'appui du PADES, l'ensemble des IES a développé de nouvelles démarches d'élaboration et de révision des programmes, accru l'aspect pratique des formations, établi des partenariats en particulier avec le secteur privé afin de répondre de façon adaptable et durable aux besoins du marché du travail. Ces acquis sont cruciaux pour la pertinence de l'offre de formation et sa cohérence et démontrent la volonté et la capacité des IES maliennes à se transformer pour s'inscrire dans une démarche d'assurance qualité.

A terme, un des objectifs souhaités du PADES est de donner aux IES une autonomie de gestion et d'action, ce qui suppose un accroissement progressif et conséquent de leurs ressources propres pour suppléer leur dépendance à l'État et aux financements de sources ponctuelles. Les ressources financières générées par chacune des IES montrent globalement un accroissement. Toutefois, le taux d'accroissement de celles-ci chute avec le retrait des fonds du PADES.

Si la volonté, la démarche et les résultats attendus sont au rendez-vous, ces acquis demandent à être renforcés et développés. En voici quelques exemples :

La formation pratique et les stages, malgré les avancées constatées, constituent encore le maillon faible de la formation. Certes, les effectifs peuvent avoir une grande incidence sur l'organisation des stages mais des pistes existent pour des améliorations. Or, dans plusieurs cas, les étudiants semblent laissés à eux-mêmes pour acquérir la formation pratique tout au long de leur parcours et accéder aux stages.

Les ressources bibliothécaires physiques s'enrichissent d'année en année au bénéfice de la formation et de la recherche. Toutefois, il est souhaitable que les étudiants

puissent accéder à des bibliothèques virtuelles, en particulier pour les sciences et techniques.

Dans l'élaboration des prochains PS, il serait important de tenir compte des particularités des établissements tant en termes de spécificités d'enseignement, de structures, de territoire et de missions.

La préparation des étudiants à l'auto-emploi doit occuper une place plus importante dans les programmes de formation en particulier en fin de cycle. Des initiatives existent et elles méritent d'être généralisées à l'ensemble des établissements.

En dehors des frais de formation, les IES ont des potentialités dans les domaines suivants : les laboratoires de recherche, les prestations de service, le patrimoine foncier. Ces potentialités peuvent être développées avec l'apport des partenaires locaux, nationaux et internationaux des IES. Dans tous les cas, les IES devraient se doter de plans d'affaires pour intéresser les partenaires et montrer la plus-value de leurs activités, de leurs services et de leurs projets. Ces plans d'affaires devraient se retrouver dans leur prochain plan stratégique.

La quasi-maîtrise du processus de contractualisation initié par le PADES donne aux 4 IES ciblées une bonne avancée sur les autres dans l'option de contractualisation adoptée par le gouvernement pour tous les établissements publics.

2. Rappel du cadre de la mission

2.1. Objectif : Termes de référence de la mission (ANNEXE)

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

Pour évaluer et rendre compte des changements obtenus annuellement par chaque institution, la présente mission d'évaluation individuelle (par institution) est organisée. L'objectif de la mission de juin 2020, qui en est la cinquième et dernière, est de conduire une évaluation individuelle qualitative et quantitative objective et indépendante des quatre IES ciblées : l'Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako (USTTB), l'Institut Polytechnique Rural de Katibougou (IPRK), l'École Nationale d'Ingénieurs (ENI) et l'Université de Ségou (US). Pour ce faire, les évaluateurs ont à renseigner les indicateurs se rapportant aux dimensions de gouvernance, de pertinence et de qualité pour chaque IES sélectionnée. En outre, les évaluateurs passent en revue les processus ayant conduit à l'exécution de chaque indicateur afin de déterminer si le processus a respecté les normes nationales/internationales en la matière, évaluer les améliorations en vue de pérenniser les bonnes pratiques au sein des IES.

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

2.2. Méthodologie

Le projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur du Mali est axé principalement sur les résultats. De ce fait, l'évaluation à mener porte en priorité sur les résultats intermédiaires obtenus au cours de l'année académique 2019-2020. Mais bien qu'il s'agisse principalement d'une évaluation de résultats, une attention est

accordée au processus afin de mieux comprendre les contraintes, identifier les forces et les faiblesses en vue d'améliorer les résultats pour les années suivantes. En outre, il importe d'avoir des éléments comparatifs qui permettent aux diverses IES de bénéficier des bonnes pratiques et des expériences des autres, d'en dégager des leçons susceptibles de modifier ou d'enrichir les activités en cours pour les rendre plus appropriées aux résultats attendus. Également, il est important d'avoir le point de vue des diverses catégories d'acteurs et de bénéficiaires du projet pour une clarification des problèmes et une identification des leviers sur lesquels agir pour des changements pérennes au sein des IES ciblées.

Cette année, la mission d'évaluation s'effectuant à distance, l'Unité de gestion du PADES et les responsables des IES ont mis en place l'infrastructure permettant les entretiens entre les consultants et les catégories d'acteurs bénéficiaires du projet. Les conditions techniques furent globalement acceptables même si parfois la qualité du son, les coupures, les limitations dans les interactions et le décalage horaire ont affecté l'efficacité du comité.

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

- Discussion avec le comité de pilotage du projet pour valider et adopter le document de méthodologie de l'évaluation en tenant compte des questions et recommandations et des attentes des autorités de tutelle.
- Une réunion de travail au démarrage avec les bénéficiaires du projet, notamment les recteurs et chefs de départements pour :
 - o Rappeler les modalités et critères de l'évaluation qui sont imposés par le cadre contractuel du PADES et le contrat signé entre chaque IES et le MESRS
 - o Organiser les travaux et rendre disponibles les sources requises, les documents, les personnes ressources et les responsables à consulter.
 - o Respecter les délais impartis à la mission
- Des échanges au niveau de chaque IES avec les équipes impliquées dans le projet. Soulignons ici la nécessité d'utiliser une démarche participative et de rechercher puis obtenir la collaboration des acteurs et bénéficiaires. S'il est important d'obtenir des données fiables, l'évaluation doit être faite dans un esprit de collaboration afin de permettre de comprendre pourquoi et comment les résultats ont été obtenus.
- Une interaction avec les autres parties prenantes : les autorités de tutelle, les membres du CA/CU, le secteur privé, le Conseil de perfectionnement (CP), les enseignants et les étudiants. Les membres du CA/CU apportent des clarifications sur le processus de délibération du Conseil et le suivi des décisions. Avec le secteur privé, il est question de la pertinence de la formation et de la qualité des formés que les IES mettent sur le marché du travail. Le CP fournit des clarifications sur la préparation et l'organisation des sessions de perfectionnement des enseignants et le processus d'habilitation des nouvelles filières. Dans des entrevues avec des enseignants, il est question d'échanger avec eux sur leur habilitation, leur perfectionnement et la qualité des programmes. De même, les étudiants sont interrogés sur les modalités et la qualité de la formation reçue.

3. Synthèse des résultats

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

DLR	U de Ségou	IPR K	E N I	US TT B
DLR#1 : Conseil d'Administration (ou Conseil d'Université) des IES en place	x	x	x	x
DLR#2 : Outils de gestion et procédures des IES et publication annuelle des SIM et des Rapports d'Audits	x	x	x	x
DLR#3 : Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels	x	x	x	x
DLR#4 : Nombre des programmes de formation habiletés	x	x	x	x
DLR#5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE)	x	x	x	x
DLR#6 : Nombre d'enseignants formés (NEF)	x	x	x	x
DLR#7 : Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG)	x	x	x	x

Ce tableau montre qu'après cinq années d'existence du projet, les directions des IES ciblées par le PADES produisent et soumettent les documents requis pour le bon fonctionnement de leurs institutions à l'approbation des CA/CU. Les documents sont tenus à jour et les procédures sont respectées.

3.2. Analyse des résultats et des indicateurs

Suite aux entretiens réalisés cette année, nous souhaitons mettre en avant les points suivants.

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

Constats

- Toutes les IES ont réussi à tenir deux CA ou CU au cours de l'année universitaire;
- Les CA/CU ont été tenus entre décembre 2019 et avril 2020;
- Le secteur privé est de plus en plus présent et la nécessité de l'accroissement de leur représentation est bien perçue par les membres des CA/CU;
- Les CA/CU sont en général dynamiques et fonctionnels;
- Les CA/CU sont de plus en plus dans leur rôle d'orientation, de suivi et de contrôle des activités des IES. Le CU de l'USTTB devrait mettre davantage l'accent sur le suivi et le contrôle de ses recommandations;
- Des conseils de discipline sont instaurés dans certaines IES;
- Les CIAQ sont mises en place et ont reçu la formation leur permettant de contribuer à la qualité de la gouvernance et des offres de formation. L'USTTB envisage une articulation entre la CIAQ et la cellule «Statistiques et Prospectives».

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

Constats

- Les rapports d'audit ont été faits et soumis aux conseils. Les conclusions des rapports notent dans certains cas des manquements qui restent à corriger;
- La cellule de contrôle interne produit des rapports détaillés qui vont souvent dans le même sens que les audits externes;
- Les systèmes d'information et de gestion de l'enseignement supérieur (SIGE) ne sont pas suffisamment exploités. Les IES ne sont pas encore rendues à une analyse/interprétation de leurs données pour réajuster leur pilotage, faire des rétrospections et des projections en ayant une vue d'ensemble de leur institution. Nous retenons toutefois que ceci n'est pas facile pour les IES car plusieurs paramètres sont hors de leur contrôle

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

Constats

- Trois IES sur quatre ont révisé leur plan stratégique pour cette dernière année du projet;
- Une IES sur quatre a déjà élaboré et fait valider par le CA son plan stratégique 2020-2024;
- La mise en place des nouveaux plans stratégiques quinquennaux implique de s'appuyer sur l'évaluation des résultats obtenus à la fin de la période précédente, les objectifs du PRODEC II, du Programme de développement de

l'enseignement supérieur, et du Programme de la recherche et de l'innovation technologique.

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

Constats

- Les IES se sont engagées au cours des dernières cinq années à accroître ou adapter leurs programmes de formation. C'est ce qu'elles ont réussi. Certaines filières créées n'ont cependant pas attiré suffisamment d'étudiants faute de communication sur celles-ci ou d'étude de faisabilité approfondie, cas à l'US et à l'IPR;
- Aucun nouveau programme approuvé par les CA/CU n'a encore reçu d'habilitation du Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MENESRS) en 2020;
- Les partenariats nationaux (avec le secteur privé) ou internationaux contribuent à mettre en place des programmes nouveaux ou rénovés qui répondent aux besoins du marché du travail.

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

Constats

- Le nombre d'étudiants nouveaux inscrits est atteint voire va au-delà des engagements pris par les IES dans les contrats de performance;
- Certaines IES, comme l'US et l'USTTB, sont aux prises avec une augmentation des effectifs d'étudiants qui semble être hors de leur contrôle, tant pour le nombre total que pour le choix des filières;
- La difficulté dans la gestion des effectifs dans les filières et départements influe grandement sur la qualité de la formation et parfois la mission même de l'institution. Maintenir le cap vers son modèle de pôle d'excellence pour la formation en agrosylvopastoralisme et technique pour l'Université de Ségou semble difficile à maintenir devant la croissance de la FASSO;
- Dans tous les cas, une articulation entre les effectifs, les ressources matérielles, humaines, technologiques et les infrastructures est requise pour assurer la qualité de la formation.

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

Constats

- Le PADES et les partenariats mis en place favorisent la formation pédagogique et scientifique ainsi que les capacités de recherche des enseignants. Le nombre d'enseignants ayant bénéficié de formations de niveau master et doctorat augmente, assurant ainsi la préparation de la relève;

- Les enseignants et les personnels techniques et de soutien ont reçu de la formation sur les nouveaux équipements des laboratoires qui ont été construits dans les IES;
- Les compétences acquises par des enseignants dans des laboratoires performants leur permettent d'analyser et de certifier des produits du secteur privé, comme pour les ressources minières, les semences de pomme de terre. Ces labos contribuent à l'offre d'une formation de qualité, la réalisation de recherches avancées et la mobilisation de fonds;
- L'élaboration des syllabus commence à figurer dans les formations offertes aux enseignants.

DLR 7 : Mobilisation des ressources

Constats

- Les ressources financières générées (RFG) par chacune des IES montrent globalement un accroissement. Toutefois, dans certains cas le taux d'accroissement des RFG chute avec le retrait des fonds PADES;
- Des potentialités de mobilisation de fonds existent avec le secteur privé;
- Les laboratoires dans les diverses IES ainsi que les terres de l'US et de l'IPR ont de fortes potentialités pour la formation, la recherche et la mobilisation de ressources.

Autres constats

- La quasi-maîtrise du processus de contractualisation initié par le PADES donne aux 4 IES ciblées une bonne avance sur les autres dans l'option de contractualisation adoptée par le gouvernement pour tous les établissements publics;
- La formation pratique et les stages, malgré les avancées constatées, constituent encore le maillon faible de la formation. Certes, parfois les effectifs ont une grande incidence sur l'organisation des stages mais des avenues existent pour des améliorations. Dans plusieurs cas, les étudiants semblent laissés à eux-mêmes pour acquérir la formation pratique tout au long de leur parcours et accéder aux stages;
- Les ressources bibliothécaires s'enrichissent d'année en année au bénéfice de la formation et de la recherche. Toutefois, et il est souhaitable que les étudiants puissent accéder à des bibliothèques virtuelles, en particulier pour les sciences et techniques.
- Dans l'élaboration des prochains PS, il serait important de tenir compte des particularités des établissements tant en termes de spécificités d'enseignement, de structures, de territoire, de missions, ...
- La préparation des étudiants à l'auto-emploi doit occuper une place plus importante dans les programmes de formation en particulier en fin de cycle. Des initiatives existent et elles méritent d'être généralisées à l'ensemble des établissements;
- L'évolution actuelle de l'École Doctorale, commune à plusieurs institutions, échappe au regard des conseils d'université alors que des ressources de leurs IES sont utilisées. L'USTTB assure la tutelle de l'école doctorale EDSTM qui

regroupe 16 autres institutions. Le fonctionnement de l'EDSTM mérite d'être amélioré afin qu'un mécanisme permette d'informer les CU/CA respectifs de l'utilisation des ressources financières et humaines des IES respectives.

3.3. Recommandations

À l'adresse du MENESRS

- Dynamiser le processus actuel d'habilitation des programmes afin de le rendre efficace et efficient évitant ainsi de pénaliser les IES dans leur planification.
- Doter l'AMAQ-Sup des moyens et ressources nécessaires à la bonne réalisation de sa mission d'accompagnement des IES.
- Améliorer les conditions de connectivité des IES. En partenariat avec les autres ministères concernés obtenir des prix raisonnables des fournisseurs pour les IES.
- Après deux ans sans recrutement, il devient urgent de développer en lien avec les IES un plan de recrutement et de renouvellement du corps enseignant respectueux des besoins et priorités des IES. Reconnaître aux IES une autonomie dans la définition des profils et dans l'engagement des enseignants.
- Entreprendre des démarches auprès de la banque mondiale et d'autres partenaires pour poursuivre l'expérience du PADES afin de soutenir les acquis encourageants mais encore fragiles des IES et de corriger les faiblesses identifiées.
- Soutenir les autres IES dans le processus de contractualisation mis en place par le gouvernement en exploitant les acquis des expériences du PADES.
- Appuyer l'EDSTM pour améliorer sa gouvernance notamment se doter de mécanismes permettant d'échanger avec les CA/CU des constituantes sur l'utilisation des ressources financières et humaines dans le fonctionnement de l'École Doctorale.

À l'adresse des IES

Gouvernance

- Dans l'élaboration des prochains PS, tenir compte des particularités des établissements tant en termes de spécificités d'enseignement, de structures, de territoire, de missions. Les plans stratégiques devraient également s'appuyer sur les objectifs du PRODEC-II, du Programme de l'enseignement supérieur et du Programme de la recherche et de l'innovation technologique.
- A l'aide des différents Systèmes d'information comme le PGI-cocktail, produire sur une base régulière et systématique les données pour aider à la planification et à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Une cellule « Statistiques et Perspectives » devrait être opérationnelle dans chacun des établissements.
- Mettre en place, dans le cadre de la démarche d'assurance qualité, des mécanismes qui revêtent un caractère obligatoire et orientant pour

l'établissement. Les IES devront graduellement se doter de Politiques (ex. : politique d'évaluation périodique des formations, politique d'évaluation des enseignements, politique de perfectionnement des enseignants, etc.), de Règlements (règlement des études, règlement sur le plagiat, etc.), et de Manuels de procédures, qui viennent cadrer à divers niveaux la gouvernance, la formation et la recherche.

- Porter une attention particulière au choix des membres de la CIAQ et au positionnement de cette instance dans l'organigramme de l'institution pour qu'elle puisse jouir de la crédibilité, de l'autorité morale et de la légitimité d'action requises dans l'exercice de ses responsabilités.

Formation

- Mettre l'accent sur la formation en entrepreneuriat en l'étendant à toutes les IES.
- La formation pratique et les stages, malgré les avancées constatées, constituent encore le maillon faible de la formation. Garantir l'acquisition de compétences pratiques indispensables à l'employabilité des étudiants par l'organisation de travaux pratiques tout au long du cursus universitaire.
- Se doter d'une entité totalement dédiée aux stages qui veille à la planification, à l'organisation, à l'encadrement et à l'évaluation des stages.
- Mettre en place un ensemble de services permettant de prendre les mesures de dépistage, de soutien et de suivi des étudiants en difficulté.
- Établir et mettre en œuvre un plan de développement professionnel du personnel enseignant, administratif et technique.
- Poursuivre le développement des bibliothèques physiques, et œuvrer à l'accès aux bibliothèques virtuelles.

Ressources

- Les IES devraient se doter d'un plan d'affaires pour intéresser les partenaires et montrer la plus-value de leurs activités, de leurs services et de leurs projets. Ce plan d'affaires devrait se retrouver sous une forme quelconque dans le prochain plan stratégique.

4. Trajectoires des IES

Le PADES a imprimé une trajectoire d'ensemble pour améliorer la gouvernance, les offres de formation et la mobilisation des ressources. En fonction de sa mission particulière et de ses spécificités, chaque institution s'est appropriée sa propre trajectoire. La présente section du rapport d'évaluation décrit les trajectoires empruntées par les IES ciblées par le PADES pour offrir des formations pertinentes et de qualité.

**GOVERNANCE
RESSOURCES
FORMATION**

Enseignement Supérieur MALI



From learning to society, and back again...



Pour chacune des trajectoires décrites, les aspects à prendre en compte ou à renforcer sont mis en exergue dans un encadré.

4.1. Trajectoires des IES en matière de gouvernance

Lorsque l'on regarde le chemin parcouru par les IES au chapitre de la gouvernance au cours des 5 dernières années, on ne peut qu'être fier et se réjouir des progrès réalisés par les quatre établissements ayant participé au projet PADES. Les apprentissages ont été nombreux : un fonctionnement avec CA/CU, l'élaboration d'un Plan stratégique et sa mise en œuvre, la production et l'utilisation de données statistiques sur les étudiants et les enseignants, l'appropriation des concepts de l'AQ et la création de CIAQ, une gestion quotidienne règlementée et une communication régulière et efficace.

4.1.1. Conseil d'administration/Conseil d'Université :

Au plan de la gouvernance les quatre institutions se sont dotées d'un CA/CU composé d'une majorité de membres représentant différents ministères, complété de représentants du secteur privé correspondant aux domaines de formation offerts. Après des débuts de fonctionnement quelque peu ardues où la pertinence et l'utilité d'une telle instance semblait mal comprise par les Directions, on observe désormais une régularité des rencontres du CA/CU, une préparation adéquate des documents pour les sujets à l'ordre du jour, des compte-rendu détaillés des délibérations, des décisions et orientations institutionnelles importantes sanctionnées par les membres du CA, et un suivi en général rigoureux des recommandations du CA effectué par la Direction. Selon les témoignages entendus lors des rencontres avec des membres des CA/CU et avec les Directions, tous apprécient désormais l'apport incontestable d'un CA/CU.

Les établissements ont aussi mis en place d'autres organes de gestion tels un Comité de perfectionnement (CP) et un Conseil pédagogique et scientifique (CPS) qui traitent de perfectionnement des enseignants et de création et de révision des programmes. Ces instances assurent une rigueur de processus en ces matières et préparent les dossiers qui sont transmis au CA pour approbation. Ces instances se réunissent au moins une fois par an ou plus selon les besoins.

Parmi les quatre établissements accompagnés par le PADES, l'USTTB apparaît la plus fragile au niveau de sa gouvernance. D'une part, l'USTTB de par sa taille et sa composition regroupant différentes entités quasi-autonomes représente un énorme défi de gestion; d'autre part, le fonctionnement du CU laisse entrevoir un besoin de rigueur dans l'expression de ses délibérations et le suivi de ses recommandations.

Il nous apparaîtrait judicieux de fournir un appui particulier à la Direction de l'USTTB pour qu'elle puisse arriver à doter l'institution d'une image de marque unifiée qui met de l'avant ses fleurons en recherche, qui offre des formations de qualité à la fine pointe des connaissances en y intégrant les technologies, qui opère avec une gestion transparente et collégiale et qui met à contribution toutes ses composantes pour l'atteinte d'objectifs mobilisateurs. De plus, une évaluation institutionnelle telle celle qui a été réalisée à Ségou l'an dernier appuyée par l'AMAQ-SUP est suggérée à l'USTTB, ce qui lui permettrait d'obtenir un excellent diagnostic de ses forces et faiblesses ainsi que des pistes de solutions concrètes pour améliorer sa gouvernance et sa gestion.

4.1.2. Plan Stratégique

Chacune des institutions a dû apprendre à élaborer une planification stratégique quinquennale, à se doter d'objectifs à atteindre, à concevoir des moyens pour y arriver et à répartir l'ensemble des actions qui en découlent sur les 5 années du plan. Il s'agissait d'une première expérience pour les Directions d'établissement et les plans stratégiques se sont avérés dans l'ensemble trop généraux et ambitieux et ne reflétant pas suffisamment les spécificités institutionnelles. Il leur a donc été difficile de dégager des priorités institutionnelles et d'utiliser leur plan comme outil de décision et de gestion. Des révisions annuelles des plans stratégiques ont été effectuées au besoin pour tenir compte de l'évolution de la situation mais ne précisaient pas davantage les priorités institutionnelles. Un état de situation annuel présentant les réalisations a été soumis aux membres du CA/CU sous forme de rapport d'activités.

L'élaboration de la seconde génération des plans stratégiques exigera une appropriation institutionnelle explicite, un meilleur arrimage aux priorités nationales, un resserrement des objectifs à atteindre tenant compte des moyens disponibles et un plan d'action plus concret.

L'exercice de planification stratégique s'avèrera particulièrement important pour l'Université de Ségou. Destinée à devenir un Centre d'excellence dans le domaine de l'agrosylvopastoralisme, l'université de Ségou a connu une croissance fulgurante et nous craignons qu'elle ne devienne victime de son succès. L'augmentation importante des effectifs à la FASSO illustre bien ce phénomène. Dans un contexte de ressources limitées, celles qui sont consacrées à répondre aux besoins de cette faculté ne peuvent l'être pour les autres filières qui ont été créées spécifiquement pour répondre aux besoins régionaux et nationaux en agrosylvopastoralisme.

L'Université de Ségou devrait faire de sa mission agrosylvopastorale la ligne conductrice de son prochain plan stratégique.

4.1.3. Système d'Information (SI)

La mise en place des différents organes de gestion et la reddition de comptes qui s'en est suivie ont obligé les Directions des IES à produire des statistiques sur l'état de leurs effectifs en ressources humaines et en nombre d'étudiants. Les indicateurs utilisés par le PADES ont permis aux institutions d'obtenir un portrait réel de leurs effectifs étudiants sur une base annuelle et évolutive et de mieux connaître le parcours de carrière de leurs enseignants. Grâce à l'appui du PADES, les IES ont pu bénéficier de l'implémentation du logiciel PGI (Progiciel de Gestion Intégré) cocktail et ont développé des compétences en matière de génération de données, de productions de tableaux et quelquefois de graphiques. En général, les présentations se sont améliorées mais l'analyse fine de ces statistiques et l'utilisation de ces données comme aide à la prise de décision demeurent embryonnaires pour ne pas dire inexistantes.

La prochaine étape consistera au niveau des Directions à produire sur une base régulière et de manière systématique des données pour aider à la planification et à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Une « Cellule statistiques et prospectives » devrait être opérationnelle dans chacun des établissements mais cette entité aura vraisemblablement besoin de l'appui du PADES pour opérer de manière rigoureuse et efficace et utiliser de façon optimale toutes les possibilités qu'offre PGI-cocktail.

4.1.4. Assurance Qualité (AQ)

Les CIAQ ont été créées dans les IES il y a 2 ans. Jusqu'à tout récemment elles peinaient à opérer : leur composition, leur rattachement, et leur rôle institutionnel demeurant flous. Le soutien apporté par le PADES à la structuration et à la mise en opération de l'AMAQ-SUP a permis à celle-ci d'offrir des formations aux membres des CIAQ, de préciser leur rôle au sein des établissements, et de leur confier des responsabilités et des objectifs à atteindre sur une base annuelle.

Les CIAQ ont la responsabilité d'instaurer une culture de la qualité au sein de leur institution et de contribuer à mettre en œuvre des mécanismes pérennes d'AQ en matière de gouvernance, de formation et de recherche. Elles sont donc appelées à collaborer avec toutes les composantes des IES : Direction des Études (DE), Direction de la Recherche (DR), Département d'enseignement et de recherche (DER), CPS, CP, CA/CU, Cellule statistiques et prospectives.

Il y aura lieu de porter une attention particulière au choix des membres de la CIAQ et à son positionnement dans l'organigramme de l'institution pour qu'elle puisse jouir de la crédibilité, de l'autorité morale et de la légitimité d'action requises dans l'exercice de ses responsabilités.

L'IPR ressort comme étant l'établissement le plus avancé dans sa démarche d'AQ. Ayant bénéficié de l'appui du projet FASAM, l'IPR a pu former à « l'Approche par compétences » l'ensemble de ses enseignants impliqués dans la révision des programmes de Technicien supérieur en amélioration des plantes et production des semences (DUTS-APPS) et dans celui d'Ingénieur agronome (IA). Conséquemment à

cette révision, des formations à l'élaboration de syllabus et à l'évaluation des enseignements ont été dispensées. La mise en application de ces formations dans les programmes ciblés a été effectuée. La volonté de la Direction est de se servir de cette expérience pilote pour l'étendre à l'ensemble des formations. Récemment, l'IPR s'est dotée d'une Politique d'évaluation périodique des formations avec un plan d'action pour réviser l'ensemble de ses formations.

4.1.5. Cadre règlementaire

Les IES ont précisé au cours des dernières années leur mode de gouvernance, elles ont défini les rôles et responsabilités de chaque instance et l'ont illustré en organigramme. Elles ont toutes adopté un Manuel de procédures administratives, financières et comptables qui fournit un cadre de bonnes pratiques en gestion. Certaines ont récemment instauré un Conseil de discipline chargé de veiller à l'application des règles de bonne conduite et à appliquer des sanctions au besoin.

Avec la mise en action des CIAQ, les institutions auront à très court terme à instaurer de nouvelles pratiques reliées à l'enseignement au sein de leur établissement (élaboration et présentation de syllabus, évaluation des enseignements, évaluation périodique des formations) et éventuellement à la recherche.

Pour que ces nouvelles pratiques reliées à l'enseignement soient adoptées par tous, les IES devront mettre en place des mécanismes revêtant un caractère obligatoire et orientant pour leur établissement. Elles devront donc se doter graduellement de Politiques (ex. : politique d'évaluation périodique des formations, politique d'évaluation des enseignements, politique de perfectionnement des enseignants, etc.), de Règlements (règlement des études, règlement sur le plagiat, etc.), de Manuels de procédures, qui viennent cadrer à divers niveaux l'enseignement.

L'AMAQ-SUP est appelée à jouer un rôle important de soutien auprès des établissements pour les accompagner dans la rédaction de ces outils de gestion et dans la mise en place de bonnes pratiques.

4.1.6. Communication

Dans leur ensemble, les établissements ont une gestion très centralisée au niveau des rectorats ou des directions générales et les évaluations annuelles du PADES ont fait ressortir l'importance d'une communication fréquente et efficace auprès des différentes composantes de l'institution (enseignants, étudiants, personnels) si l'on souhaite obtenir une adhésion et une collaboration de tous. Des efforts pour améliorer la communication ont été constatés dans tous les établissements mais une utilisation plus importante des médias sociaux pour communiquer avec les étudiants serait à privilégier. Quant aux enseignants, certaines IES ont déjà attribué une adresse courriel institutionnelle à chacun pour assurer une communication plus efficace. Les sites WEB des IES offrent aussi une plate-forme puissante pour communiquer de l'information à la communauté universitaire et à la population en général.

Les IES ont toutes une responsabilité sociétale importante mais cette responsabilité prend encore plus de sens en région : on attend d'elles qu'elles participent au développement régional, qu'elles s'intègrent à la vie économique et sociale, qu'elles

rehaussent le niveau d'éducation de la population, qu'elles contribuent à combler les besoins des employeurs et qu'elles soient créatrices d'emplois. Pour s'acquitter pleinement de ces responsabilités, les IES ont le devoir d'informer la population locale et régionale de leurs activités, de leurs opportunités et de leurs réalisations.

L'Assurance Qualité reposant sur des principes de transparence et d'accessibilité de l'information, il devient primordial pour les Directions de se doter d'un plan de communication pour rejoindre autant les personnes de l'interne que les personnes de l'externe. Les stratégies de diffusion doivent être multiples en considération des moyens variés dont disposent les personnes intéressées.

4.2. Trajectoires des IES en matière d'offres de formation

Avec l'appui du PADES, l'ensemble des IES a développé de nouvelles démarches d'élaboration et de révision des programmes, accru l'aspect pratique des formations, établi des partenariats en particulier avec le secteur privé afin de répondre de façon adaptable et durable aux besoins du marché du travail. Ces acquis sont cruciaux pour la pertinence de l'offre de formation et sa cohérence et démontrent la volonté et la capacité des IES maliens à se transformer pour s'inscrire dans une démarche d'assurance qualité. Si la volonté, la démarche et les résultats attendus sont au rendez-vous, ces acquis demandent à être renforcés et développés.

Pour analyser la trajectoire et les perspectives en matière de formation, cinq critères de lecture ont été utilisés.

- **La Pertinence de la formation**: les mécanismes de liaison avec les employeurs et le processus emprunté pour l'élaboration, la révision des programmes d'études en lien avec les besoins locaux et nationaux, le processus d'adoption/habilitation des programmes.
- **La Cohérence de la formation** : les mécanismes d'approbation des syllabus et le système d'information sur les programmes, le processus de suivi des programmes (tableaux de bord, bilans annuels de la mise en œuvre des programmes), la part de formation pratique versus formation théorique, le nombre, l'objectif et la durée des stages.
- **Les méthodes pédagogiques et d'encadrement des étudiants** : les mécanismes mis en place pour assurer la qualité des méthodes pédagogiques et de l'encadrement, l'accompagnement et le suivi des étudiants avant et pendant le stage, le processus d'évaluation des enseignements, les mesures de dépistage, de soutien et de suivi des étudiants en difficulté.
- **L'adéquation des ressources humaines et matérielles aux besoins de formation** : les mécanismes mis en place pour assurer cette adéquation, les mesures d'évaluation et de perfectionnement des enseignants et des autres catégories de personnel, les plans de formation continue des professeurs et des autres catégories de personnel, les plans d'acquisition et de renouvellement du matériel de laboratoire.

- **L'efficacité des programmes** : Règlement d'admission des étudiants, système de suivi de la réussite des étudiants, Mécanismes d'approbation des syllabus, des évaluations finales, système de suivi de la réussite des étudiants.

Examinons les caractéristiques des offres de formation par rapport à chacun de ces critères de lecture :

4.2.1. La pertinence de la formation offerte par les institutions de formation

Les IES disposent d'un CP ou d'un CPS qui collabore avec le secteur de l'emploi (les entreprises publiques et privées) pour identifier les filières de formation porteuses. Ensemble et au sein de comités, ils élaborent des nouveaux programmes ou procèdent à la révision des programmes existants sur la base de référentiels (de métier, de compétences et de formation). Les programmes élaborés sont soumis au CA qui les approuve avant leur transmission à la Direction Générale de l'Enseignement de la Science, de la Recherche Scientifique (DGESRS) pour habilitation. Le processus d'habilitation reste lent et pénalise l'ouverture des filières. Cette situation perturbe la planification des IES.

Dynamiser le processus d'habilitation des filières et le rendre plus efficace.

Certaines IES, comme l'ENI, disposent à la fois d'un CP et d'un CPS. C'est le CP qui œuvre à l'élaboration des programmes alors que le CPS est chargé de leur validation avec l'appui des acteurs du secteur de l'emploi avant de les soumettre aux délibérations du CA.

La mise à jour des programmes obéit parfois au respect de conventions sous régionales. C'est le cas de l'USTTB qui procède à la relecture de ses programmes dans le cadre de l'harmonisation des programmes du Réseau pour l'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO).

Pour rendre les formations plus pertinentes par rapport à l'employabilité des étudiants, des initiatives sont prises pour développer les compétences à l'entrepreneuriat afin de favoriser l'insertion des diplômés. Un partenariat appuyé par le PADES est mis en place entre Bamako Incubateur et l'ISA de l'USTTB ; un module est enseigné à l'IPR même s'il est jugé insuffisant par les étudiants ; les étudiants de l'ENI œuvrent à la création d'un Centre dédié à l'innovation et à la recherche technologique pour tester des modèles d'affaires et contribuer à démarrer leurs propres entreprises.

Pour soutenir davantage l'entrepreneuriat, il est nécessaire de poursuivre les initiatives d'opérationnalisation du Centre incubateur des Universités créée en 2018 et abrité à l'USSTB.

Pour poursuivre l'amélioration de la pertinence des programmes de formation, il importe de mettre l'accent sur la formation à l'entrepreneuriat en l'étendant à toutes les IES.

4.2.2. La Cohérence de la formation

Si les IES se sont dotées de pratiques d'élaboration et de révision des programmes, leur suivi n'est pas encore opérationnel. Il pourrait être assuré par exemple par le Conseil Pédagogique via des indicateurs comme l'élaboration et l'approbation des syllabus, un bilan annuel de la mise en œuvre des programmes, l'évaluation des enseignements et des formations. Les syllabus, garants des informations sur les prérequis, les objectifs, les exigences et l'organisation des cours, ne sont pas généralisés et leur absence ne permet ni une communication efficiente aux étudiants, ni un suivi a priori et a posteriori de la cohérence de la formation.

De nos rencontres, il ressort que l'aspect théorique est grandement apprécié par les étudiants. L'aspect pratique des formations reste cependant problématique comme en témoignent enseignants et étudiants. Ce déficit en formation pratique peut prendre diverses formes : l'absence de Travaux Pratiques (TP), des heures de TP prévues dans le programme mais non réalisées, des TP caractérisés par un ratio matériel/étudiants inadéquat ou du matériel vétuste.

Les IES doivent garantir l'acquisition des compétences indispensables à l'employabilité des étudiants par l'organisation de travaux pratiques tout au long du cursus universitaire.

Des stages sont proposés dans de nombreuses filières en général en fin de cycle. Année après année, les étudiants rapportent leur insatisfaction concernant l'organisation des stages : répertoire des lieux de stage défaillant, accompagnement insuffisant par la direction des études et les enseignants, évaluation inadéquate.

Les IES devraient se doter d'une entité totalement dédiée aux stages pour faire de ceux-ci une véritable composante de la formation.

4.2.3. Les méthodes pédagogiques et d'encadrement des étudiants

L'approche par compétences a été adoptée comme mode de développement des programmes et comme levier de changement des pratiques pédagogiques des enseignants. Dans ce sens, les enseignants des IES ont bénéficié de formation pour l'application de cette approche dans la formation des étudiants et dans l'évaluation des apprentissages. Ces formations de courte durée n'ont pas toujours permis aux enseignants d'en maîtriser les contours.

Un accompagnement s'impose pour s'assurer de l'application efficace de l'approche par compétences dans l'enseignement.

En plus des cours théoriques, la formation pratique des étudiants devrait se faire par le biais des travaux pratiques et de stages. Pour les départements ayant bénéficié de l'appui du PADES et d'autres partenaires, cela a permis une amélioration forte des travaux pratiques. Dans les départements non bénéficiaires ou ayant subi des augmentations fortes d'effectifs, l'offre de travaux pratiques demeure problématique.

Dans l'ensemble, les stages pratiques sont offerts dans un processus de collaboration avec les entreprises. Néanmoins, les stages, en particulier dans les filières à effectif

pléthorique, sont difficiles à obtenir pour les nombreux étudiants qui ne bénéficient pas d'aide de la part de leur IES. A l'ENI et à l'IPR, les associations d'anciens étudiants sont des vecteurs d'identification des lieux de stage et de placement des étudiants. Il faut aussi souligner un besoin d'améliorer l'organisation et l'encadrement des stages.

Dynamiser les cellules/bureaux de stages sur l'ensemble du processus de stage : répertoire des lieux de stage, fiche de stage, centralisation des approbations, suivi du stagiaire pendant le stage, évaluation du stage en concertation avec le tuteur.

À l'IPR, une action est menée pour transformer la «Division de stages» en «Service des stages» afin d'apporter une plus grande efficacité dans la gestion et le suivi des stages des étudiants.

La situation des étudiants en difficulté ne semble pas être prise en compte par les IES. Même si des sessions de rattrapage sont organisées, celles-ci ne comblent pas le déficit de soutien pour la réussite du plus grand nombre.

Les IES devraient mettre en place un ensemble de services permettant de prendre des mesures de dépistage, de soutien et de suivi des étudiants en difficulté.

Le mécanisme d'évaluation des enseignements par les étudiants est initié dans la perspective d'améliorer la qualité de la formation. Les enseignants et les étudiants des diverses IES ont reçu des informations sur le processus. L'IPR pratique depuis 3 semestres l'évaluation des enseignements par les étudiants pour certaines formations pilotes de différents niveaux. L'expérience acquise sera graduellement élargie à d'autres filières.

Étendre la pratique d'évaluation des enseignements à l'ensemble des IES et se doter d'une politique institutionnelle qui vient cadrer cet exercice.

4.2.4. L'adéquation des ressources humaines et matérielles aux besoins de formation

L'adéquation des ressources avec les besoins de formation constitue un défi. Avec l'appui du PADES, les IES ont investi pour améliorer les conditions de travail des enseignants et l'environnement d'apprentissage des étudiants.

L'ensemble des IES a investi dans son patrimoine : des bâtiments et des nouveaux locaux ont été construits (classes, salles de réunions, bibliothèque, cafétéria, laboratoires), des efforts ont été consentis pour la sécurisation de l'existant (éclairage, garde). Ces investissements ont permis par exemple à l'Université de Ségou de mettre un terme à des baux qui entraînaient des charges énormes.

L'acquisition de matériels pour les laboratoires de travaux pratiques et/ou de recherche a contribué également à mettre en adéquation les ressources avec les besoins de formation. Au début du PADES, tant les enseignants que les étudiants déploraient l'état de la situation: matériel dépassé voire vétuste, absence de maintenance des équipements, manque d'espace de stockage. De nombreux matériels et équipements ont été acquis et les pratiques d'acquisition ont évolué de la stricte commande de matériel à des commandes incluant des formations pour le personnel enseignant et

technique ainsi que des contrats de maintenance. Le personnel administratif a été sensibilisé à la nécessité d'interagir avec le personnel enseignant pour garantir la qualité et la spécificité du matériel à acquérir.

Dans toutes les IES, le souci de l'amélioration de l'aspect pratique des formations est clairement exprimé par les enseignants, les étudiants et les partenaires (potentiels employeurs).

Pour améliorer l'aspect pratique des formations, les IES devraient se doter d'un plan d'acquisition et d'investissement conséquent en infrastructure, en matériel et équipements dans les prochaines années.

Les IES ne disposent pas encore ni de moyens technologiques suffisants ni d'une connectivité adéquate. Les salles informatiques existantes sont sous-équipées et insuffisantes devant le nombre croissant d'étudiants. Cette situation freine l'accès des étudiants aux ressources numériques et permettent seulement à certaines facultés d'offrir des cours en ligne.

Les IES ont réussi par des appuis divers à enrichir leurs ressources bibliothécaires d'année en année au bénéfice de la formation et de la recherche. Toutefois, si l'abonnement avec *Cairn.info* répond aux besoins de étudiants des sciences sociales, il est souhaitable que les étudiants, en particulier en sciences et en ingénierie, puissent accéder à des bibliothèques virtuelles.

D'un point de vue de ressources humaines, les IES organisent ponctuellement des formations pour permettre à leurs enseignants et aux autres personnels d'acquérir les compétences requises par les nouveaux programmes, les nouveaux logiciels et les nouveaux équipements de laboratoires. Certains enseignants poursuivent des formations diplômantes de niveau Master et Doctorat, assurant ainsi le développement de la recherche en même temps que la relève. La pyramide des âges du personnel enseignant est en effet préoccupante. Toutes ces formations sont cependant organisées sans disposer d'un plan de développement des ressources humaines.

Établir et mettre en œuvre un plan de développement professionnel du personnel enseignant, administratif et technique.

4.2.5. L'efficacité des programmes

Pour assurer l'efficacité des programmes, une mesure prise au sein des IES est d'appliquer le Règlement d'admission des étudiants. Cette mesure fonctionne plus ou moins pour les grandes écoles, l'IPR et l'ENI. Mais devant l'intérêt grandissant pour les sciences et techniques, la pression est forte et ces IES ont tendance à moins contingenter leurs programmes. Les facultés de médecine et de pharmacie de l'USTTB ainsi que la FASSO à l'US sont particulièrement dans l'incapacité de limiter les admissions d'étudiants. Tous conviennent que cette situation qui conduit à des

effectifs importants voire pléthoriques dans ces facultés a des effets négatifs sur la qualité de la formation, l'obtention et l'encadrement des stages et l'employabilité des diplômés.

Les différents documents consultés ainsi que les échanges lors de l'évaluation ont fait ressortir que les IES ne disposent pas de mécanisme de suivi de la mise en œuvre des programmes : approbation des syllabus, évaluations finales de programmes.

Évaluer périodiquement les programmes et les syllabus en mettant à contribution la CIAQ.

De plus le suivi de la réussite des étudiants, l'analyse des causes d'abandon des études ne sont pas des pratiques courantes dans les IES. On observe dans bien des cas que les effectifs d'étudiants baissent en passant de la 1^{ère} à la 3^e année de la Licence.

Assurer le suivi des étudiants tout au long de leur parcours et identifier les causes d'abandon des études.

4.3. Trajectoires en matière de mobilisation de ressources

Les quatre IES ciblées par le PADES visent à devenir des modèles d'excellence dans leurs domaines et zones respectifs. Dans cette perspective, elles bénéficient de l'appui multiforme du PADES depuis cinq ans, et comme tous les établissements publics d'enseignement supérieur, du soutien de l'État. Ces différents apports couvrent l'investissement dans la construction d'infrastructures, l'acquisition d'équipements pour les formations théorique et pratique et la recherche, de même que le financement des ressources humaines et de diverses activités visant l'amélioration de la gouvernance de l'établissement. A terme, un des objectifs souhaités est de donner aux IES une autonomie de gestion et d'action, ce qui suppose un accroissement progressif et conséquent de leurs ressources propres pour suppléer leur dépendance à l'État et aux financements de sources ponctuelles.

Les ressources financières générées par chacune des IES montrent globalement un accroissement. Toutefois, dans certains cas le taux d'accroissement de celles-ci chute avec le retrait des fonds du PADES. Pourtant, en dehors des frais de formation, les IES ont des potentialités dans les domaines suivants : laboratoires de recherche, prestations de service, patrimoine foncier. Ces potentialités peuvent être développées avec l'apport des partenaires nationaux et internationaux des IES.

Plusieurs laboratoires sont sollicités au niveau national aussi bien qu'international et en tirent des ressources quasi pérennes qui leur permettent de soutenir leurs charges dans le cadre d'une gestion presque autonome. Les Directions des IES auraient intérêt à mettre ces laboratoires davantage en valeur et à instaurer une meilleure synergie avec eux au sein de leur établissement pour s'assurer que les retombées soient partagées et profitent à l'ensemble de l'Institution.

En ce qui concerne les laboratoires de recherche, certaines IES pourraient se doter d'un bureau à l'image de l'UEP (Unité d'Expertise et de Production) de l'ENI et du Bureau d'Appui à la Recherche de l'USTTB pour démarcher le secteur privé et fédérer l'ensemble des contrats passés entre l'institution et les entreprises.

L'expertise développée dans certains laboratoires est mise à contribution auprès de sociétés locales ou d'autres partenaires comme dans le domaine des Mines, de la santé, du BTP, des semences. L'exploitation des patrimoines fonciers dont disposent par exemple l'IPR de Katibougou et l'Université de Ségou, peuvent aussi à terme générer des revenus.

Dans le cas du patrimoine foncier, l'IPR et l'Université de Ségou devraient poursuivre la sécurisation et l'exploitation des terres pour les rentabiliser en établissant des partenariats gagnant-gagnant au niveau local, national et international.

Dans tous les cas, les IES devraient se doter d'un plan d'affaires pour intéresser les partenaires et montrer la plus-value de leurs activités, de leurs services et de leurs projets. Ce plan d'affaires devrait se retrouver sous une forme quelconque dans le prochain plan stratégique.

5. Autres contributions du PADES

Le PADES a fourni les appuis nécessaires pour soutenir et fédérer les acquis et compétences des IES. En plus du soutien en infrastructure, en équipement de laboratoire pour les 4 IES ciblées, le PADES a contribué à l'élaboration d'un contrat-type pour l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (IESR) qui entrent désormais dans le processus de contractualisation. Ce contrat-type, basé sur le modèle du PADES, permet désormais à l'ensemble des IERS d'uniformiser leur gouvernance, d'offrir des formations pertinentes et de qualité et instaurer une culture de l'autonomie financière. Par ailleurs, le PADES a soutenu l'élaboration d'un guide d'accompagnement pour aider les IESR à élaborer et à mettre en œuvre leurs contrats de performance.

En outre, le PADES a aidé à la production d'outils de suivi-évaluation de la mise en œuvre des contrats de performance. Grâce au PADES, l'AMAQ-Sup est mise en place et les capacités de son personnel ont été renforcées. Au sein des IES, des CIAQ sont créées. Plusieurs cadres de la DGESRS poursuivent des études doctorales tout en étant impliqués dans l'UGP. Tout ceci contribue à donner à la DGESRS les capacités à piloter la politique de développement de l'enseignement supérieur et aux IESR de bénéficier des appuis nécessaires pour améliorer la gouvernance et les offres de formation.

6. Évaluation par institution

L'évaluation par institution reprend, sous forme d'un tableau, un à un les DLR et leur qualité est brièvement commentée. Puis, sur la base des entretiens réalisés, des constats

complètent cette évaluation. Ils sont présentés selon les 3 grandes thématiques choisies par le PADES : gouvernance, formation et ressources propres générées. Il est à noter que certains commentaires prennent la forme de recommandations.

6.1. Institut Polytechnique Rural de Katibougou, IPR

6.1.1. Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative

	Documents à examiner	Disponibilité	Commentaires
DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	1. officialisation de la nomination des membres du CA/CU (Décret)	X	
	2. convocation de la session du CA/CU	X	Les deux sessions ont eu lieu : le 26 Décembre 2019 et le 28 avril 2020. La convocation et des pièces ont été envoyées le 9 décembre 2019 et le 16 avril 2020 pour celui du 28 avril 2020.
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU ;	X	Les documents sont fournis conjointement à la convocation.
	4. Liste des présences avec émargement ;	X	
	5. délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	X	CR présentant un bon équilibre entre synthèse et exhaustivité.
	6. toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1er mai 2015...	NA	
DLR 2 : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport	1. rapport de la 1ère année de mise en œuvre des outils de gestion	X	

d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	adoptés y compris de la mise en place effective du système de gestion de la scolarité et de certaines ressources		
	2. copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul)	X	De nombreuses statistiques sont disponibles dans le P.S et le rapport d'activité 2019. Ces données sont présentées de façon claire, détaillée et pertinente.
	3. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.	X	Le rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée est disponible. Ces rapports ne signalent aucun problème particulier.
DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	Le document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation	X	Un plan stratégique fourni mais des attendus trop en miroir direct des objectifs.
	2. suggestions/commentaires du CA/CU et	X	Le CA fait de nombreuses recommandations dont il assure le suivi. La direction les met en œuvre dans la limite de ses moyens.

	approbation finale ainsi que documents révisés ;		
	3. le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet	X	
DLR 4: Nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	1. officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel (Arrêté CPS)	X	
	2. convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés	X	Il y a eu un CP le 14 avril 2020 et un CPS le 24 janvier 2020.
	3. Copie des Documents soumis au CP	X	Bordereau avec listes

	4. Liste des présences avec émargement	X	
	5. délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ;	X	
	6. PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ;	X	
	7. les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session.	X	
DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux	1. les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre	X	

ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	et pour le 30 mai de l'année académique) ;		
	2. le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations	X	Les tableaux montrent un accroissement fort du nombre d'étudiants passant de 1036 en 2015-2016 à 3662 en 2019-20. Le % de femmes a aussi augmenté de 16% à 24%.
	3. les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir.	X	Inclus dans PS et discuté au CA dans ce cadre.
DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs des informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations	X	Objectif atteint et dépassé. De nombreuses formations disponibles: syllabus, google classroom, On notera aussi des formations diplômantes (master et doctorat).

	reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique		
DLR7 Chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la	Documents indiquant la progression des ressources de l'IES	X	L'objectif est atteint mais en incluant le PADES. L'IPR bénéficie de l'appui de nombreux partenaires nationaux et internationaux.

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

6.1.2. Commentaires sur les résultats observés

Gouvernance

- La direction s'appuie sur des Conseils dynamiques et porteurs de propositions. Elle a développé, au sein de son institution, les aspects assurance qualité grâce à un partenaire international qui s'articule bien avec les objectifs du PADES en la matière.
- Consciente de l'importance du renforcement de capacité et de l'apport des partenariats, la direction continue sa formation du personnel et maintient des liens forts avec de nombreux partenaires tant en local qu'à l'international.
- La direction réfléchit à la possibilité que l'IPR devienne ou fasse partie d'une université polytechnique. L'IPR pourrait inclure cette perspective dans son prochain plan stratégique.
- La communication a pris un nouvel essor grâce à l'utilisation systématique des emails professionnels et des réseaux sociaux, au développement d'un nouveau site web avec des actualités à jour et pertinentes.
- La direction a décidé d'embaucher sur ses ressources propres du personnel pour assurer la maintenance du matériel, des équipements et des infrastructures.
- La cellule stage est en restructuration afin de pouvoir apporter un meilleur service tant aux étudiants qu'à l'institution grâce à un suivi des stages et des stagiaires.

Formation

- La formation pratique continue à se développer grâce à des partenariats et des infrastructures (forage, étangs, élevage de bovins, potagers, ...). Tant le personnel que les étudiants sont impliqués pour l'exploitation de ces ressources. Pour certaines techniques non disponibles à l'IPR, les partenariats locaux permettent aux étudiants d'accéder à une formation pratique de qualité.
- La bibliothèque a acquis de nombreux ouvrages et a optimisé son mécanisme de prêt. La fibre optique permettrait aux étudiants d'avoir accès aux ressources numériques ou à des cours en ligne.
- Pour un certain nombre de programmes pilotes de différents niveaux, l'évaluation des enseignements est pratiquée depuis 3 semestres. L'expérience acquise sera graduellement élargie à d'autres filières.
- Environ 2/3 des enseignants de l'IPR ont bénéficié de formations dont une bonne partie est diplômante : master ou doctorat. Les enseignants sont conscients de la nécessité de se former.
- Les associations d'étudiants (contribuent à renforcer la formation pratique et bénéficient du soutien de l'institution.

- Les étudiants reconnaissent la qualité de la formation théorique mais regrettent la faiblesse de l'offre de formation pratique et le manque de soutien pour trouver les stages.
- Les étudiants rencontrent des difficultés de déplacement entre Bamako et Katibougou ainsi que pour les visites de terrain.
- Les étudiants en particulier de niveau Licence souhaitent plus de formation en entrepreneuriat afin de leur permettre de s'installer à leur compte après leurs études.

Ressources

- Les partenariats sont nombreux et apportent des ressources tant sur le plan matériel qu'au niveau des ressources humaines.
- Les enseignants sont dynamiques en recherche et répondent régulièrement et avec succès à l'appel national du fonds compétitif de la recherche.
- Si l'augmentation du nombre d'étudiants se poursuit, l'adéquation entre les ressources humaines, matérielles et les infrastructures est à rechercher pour maintenir la qualité de la formation.
- Concernant les semences de pommes de terre, l'IPR a un savoir-faire rare au Mali. Cela lui permet de certifier les semences sous le label du laboratoire national. Avec l'appui du PADES, elle pourrait d'une part certifier sous son propre label et d'autre part résoudre les problèmes liés à la chaîne du froid afin de pouvoir tirer le maximum de profit de ce savoir-faire.
- La ferme agricole et les terres dont l'IPR dispose représentent un potentiel d'accroissement des ressources propres. Celles-ci sont insuffisamment exploitées et les efforts entrepris récemment pour y remédier sont donc à poursuivre.

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

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

	Documents à examiner	Disponibilité	Commentaires
DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	1. officialisation de la nomination des membres du CA/CU (Décret)	X	Actuelle composition du CA: 9 représentants des ministères, 6 de l'ENI (incluant Ancien), 1 du privé (Chambre de commerce et d'industrie du Mali) Composition actualisée par le décret #2017 (à officialiser) prévoit 9 représentants des ministères, 5 (ENI), 5 privés (correspondant à 38%). .
	2. convocation de la session du CA/CU	X	Convocations disponibles au moins deux semaines avant la tenue de la rencontre. La première session du CA (2019-2020), soit la 12 ^{ème} session du CA a été convoquée le 10/12/2019 et s'est tenue le 24 décembre 2019. La deuxième session du CA (2019-2020), soit la 13 ^{ème} session du CA a été convoquée le 09/04/2020 et s'est tenue le 23 avril 2020.
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU ;	X	Les documents soumis au CA sont présents au dossier.
	4. Liste des présences avec émargement ;	X	

	5. délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	X	Les membres du CA ont adopté le format des verbatim et la Direction de l'ENI respecte cette volonté. Les délibérations du CA sont consignées dans un compte rendu succinct. À ce compte-rendu s'ajoute un suivi des recommandations déposé au CA suivant.
	6. toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1er mai 2015...	X	La mise en place du Conseil de discipline est effective avec la signature de l'arrêté N°2019/2629/MESRS-SG du 29 août 2019 fixant la composition, l'organisation et les modalités de fonctionnement du Conseil de discipline de l'École Nationale d'Ingénieurs Abderhamane Baba TOURE (ENI-ABT).
DLR 2 : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	1. rapport de la 1ère année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de la mise en place effective du système de gestion de la scolarité et de certaines ressources	X	Manuel de procédures administratives et financières approuvées depuis novembre 2016.
	2. copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus)	X	Tableaux statistiques fournis. Données détaillées accompagnées de diagrammes explicatifs

	de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul)		
	3. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.	X	Rapports d'audit et de contrôle interne pour la période (an 5) approuvés par le CA de 1 ^{er} Avril 2020. Création du service d'audit interne poursuit son cours.
DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	1. Le document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation	X	Plan stratégique révisé et approuvé par le CA à la 12 ^e session de décembre 2019. Transmis au personnel par courrier électronique. Le PS est assorti d'un contrat de performance 2018-19 et d'un plan d'action. Le plan stratégique 2020-2024 a été élaboré et soumis à la 13 ^{ème} CA et plan d'action est en cours d'élaboration..
	2. suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ;	X	Le PV et le compte-rendu des réunions du CA rapportent les commentaires des membres sur le PS révisé et les suivis conséquents.

	3. le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet	X	Le document final contient une Annexe qui présente les indicateurs et un échéancier jusqu'en 2020
DLR 4: Nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	1. officialisation de la nomination des membres du CPS ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel (Arrêté CPS)	X	
	2. convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés	X	Le CP a été tenu du 26 au 28 février 2020. Trois réunions du CPS ont été organisées

	3. Copie des Documents soumis au CP	X	Six (06) programmes de licences ont été soumis l'habilitation (courrier arrivée 01097 du 10 avril 2020) et acceptés, c'est la signature de la décision qui est attendue. Le cumul des programmes habilités (créés) est maintenant de 29 sur le nombre 25 ciblé.
	4. Liste des présences avec émargement	X	
	5. délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ;	X	
	6. PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ;	X	
	7. les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre	NA	

	règlementaire qui régit le CP depuis la dernière session.		
DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	1. les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ;	X	Cinq cahiers présentent les tableaux des inscriptions pour l'année académique 2019, données générées par le système interne.
	2. le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations	X	L'objectif final de porter à 2100 le nombre de cumulé de recrutement a été atteint en 2019. Néanmoins, pour cette année académique 2019-2020, 598 nouveaux étudiants ont été enrôlés :430 ont été recrutés par voie de concours et tests organisés du 12 au 17 novembre 2020 et les 168 enrôlés aux programmes master.
	3. les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les	X	Les rapports d'activités déposés au CA présentent les données d'inscription

	propositions pour les années à venir.		
DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs des informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de	X	<p>Le Service de la Formation Continue a organisé trois sessions de formation qui ont permis de former 16 enseignants à l'utilisation des nouveaux équipements et logiciels spécialisés.</p> <p>À côté de ces formations techniques, trois autres sessions de formation ont permis de renforcer la capacité de 59 agents dans la tenue des opérations comptables de établissements publics PN, en budget-programme et en utilisation du manuel de procédure.</p>

	l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique		
DLR7 : Chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour	Documents indiquant la progression des ressources de l'IES	X	<p>Base : 259 150 000 FCFA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisations Fonds Propres 2018 (sans PADES) : 230 137 594 FCFA - Réalisations PADES 2018 : 807 179 026 FCFA <p>Total réalisations 2018 : 1 037 316 620 FCFA</p> <p>Soit un taux d'accroissement de 300% par rapport à la base</p>

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

6.2.2. Commentaires sur les résultats observés

Gouvernance

- Le CA/CU s'est réuni 2 fois, les documents soumis à l'étude sont transmis au moins 10 jours à l'avance. Les membres du CA sont fortement impliqués, ils connaissent leur rôle et responsabilités et les assument pleinement. Ils exercent une vigilance sur tous les dossiers qui leur sont présentés et n'hésitent pas à retourner les documents pour bonification et clarifications.
- Un bilan du Plan stratégique 2014-2019 a été fait et un nouveau plan stratégique 2020-2024 a été élaboré et présenté aux membres du CA lors de la 13^e session. Ce nouveau plan sera communiqué et discuté avec les enseignants ultérieurement.
- La CIAQ a commencé à être opérationnelle et le responsable a eu l'occasion de piloter l'organisation et les travaux de la réunion du CP qui s'est tenue en février dernier.
- Les enseignants expriment des attentes envers la CIAQ pour qu'elle pilote le dossier de l'évaluation des enseignements et ils se montrent ouverts face à cette nouvelle pratique.
- Un Manuel de procédures pour l'élaboration et la révision des filières devrait être rédigé au cours de l'année 2020 et ici aussi, la CIAQ en assumera le leadership.
- Un conseil de discipline a été créé et est officiel depuis août 2019.
- Les membres du CA sont favorables au souhait de la Direction d'augmenter la présence de représentants du privé au CA, la demande chemine depuis quelques années auprès du Ministère, mais la procédure est lourde et le résultat se fait encore attendre.
- Des efforts de communication ont été faits au cours de la dernière année en utilisant les courriels institutionnels et certaines applications mobiles, mais les façons de communiquer pourraient être encore plus diversifiées. La Direction des communications envisage une Intra-lettre de l'ENI et un intranet.

Formation

- Six filières ont été habilitées en avril 2020, portant à 29 le nombre de filières créées, dépassant l'objectif qui était fixé à 25.
- Les membres du CA sont bien au fait de l'élaboration et de la révision des filières et ils s'assurent que toutes les étapes ont été respectées. Il y a une grande attention portée à la prise en compte des besoins du milieu et à ce que les filières correspondent aux attentes des milieux de travail.
- Direction et enseignants sont fiers des récentes acquisitions d'équipements pour les laboratoires et salles d'enseignement et ils considèrent qu'ils sont à la fine pointe dans plusieurs domaines. Ces acquisitions ont été possibles grâce à l'appui du PADES.
- La bibliothèque a aussi été enrichie de 1360 documents techniques récents (2014-2019), à la grande satisfaction des enseignants. Certains témoignent que ceci leur a permis une mise à jour de leurs contenus de cours.

- L'accès à une bibliothèque virtuelle semble compliqué du point de vue de plusieurs enseignants. Les étudiants rencontrés, ne comprennent pas pourquoi l'établissement n'offre pas encore l'accès à des bibliothèques virtuelles alors qu'ils observent des étudiants étrangers accéder à ces ressources.
- La présentation d'un syllabus aux étudiants n'est pas faite par les enseignants même si certains d'entre eux ont reçu une formation dans le cadre de la formation continue. Certains mentionnent que la CIAQ pourrait initier une telle activité.
- La formation pratique semble s'être quelque peu améliorée au cours de la dernière année grâce à l'ajout de matériel et d'équipements dans les salles d'enseignement et dans les labos et grâce aussi à l'acquisition d'un autobus moderne de 65 places qui facilite les sorties à l'extérieur. Tant les étudiants que les enseignants souhaitent que l'effort d'acquisition de matériel soit maintenu afin de garantir la qualité de la formation des étudiants.
- Les stages représentent un irritant majeur pour les étudiants et constitue un maillon faible de leur formation. Le constat est généralisé et il est à l'effet que les étudiants sont laissés à eux-mêmes, et qu'ils reçoivent peu ou pas d'appui de l'administration tant pour l'identification de lieux de stages qu'au niveau des démarches concrètes pour réaliser le stage. L'évaluation de la performance des étudiants en milieu de stage ne semble pas relever de l'ENI. Il y aurait une tendance à substituer la réalisation de stages par des mini-projets. Pour les évaluateurs du PADES, il s'agit d'un pis-aller qui ne peut remplacer les apprentissages réalisés en milieu de travail.
- Selon les représentants du secteur privé, les entreprises internationales seraient réfractaires à accueillir des étudiants locaux comme stagiaires. Réussir à convaincre ces entreprises d'accepter ses étudiants en stages représente un défi pour l'ENI mais pour ce faire, l'établissement pourrait se faire appuyer par des membres du CA et ses partenaires.
- Tout comme l'an dernier, les étudiants proposent la création d'un centre dédié à l'innovation et à la recherche technologique (Fab-Lab) qui regrouperait des étudiants de toutes disciplines et qui leur permettrait de tester des idées et des modèles d'affaires et contribuer à démarrer leurs propres entreprises.
- L'ENI aurait mis en place une Cellule d'orientation et de suivi des étudiants. Si celle-ci s'avère fonctionnelle, les choix de programmes pour les candidats ainsi que les rencontres avec les entreprises et diplômés seront renforcés.

Ressources

- La Direction et les membres du CA sont conscients de l'importance de diversifier les sources de revenus de l'Institution pour assurer sa pérennité. Les montants peuvent provenir des frais d'inscriptions, de contrats générés par l'UEP et par les partenariats.
- Le développement de nouvelles filières permettrait de hausser les inscriptions, mais l'ENI est confrontée à un manque de ressources humaines : d'une part

plusieurs de ses enseignants sont absents parce qu'ils sont en formation et d'autre part, cela fait 2 ans qu'il n'y a pas eu de recrutements du côté du Ministère.

- Du côté de l'UEP, on prévoit une croissance des revenus et on est fortement encouragés par les acquisitions d'équipements modernes qui exercent un pouvoir d'attraction auprès du privé. Ceci devrait aussi avoir des répercussions positives au niveau des partenariats.

6.3. Université de Ségou (US)

6.3.1. Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative

	Documents à examiner	Disponibilité	Commentaires
DLR 1: Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	1. Officialisation de la nomination des membres du CA/CU (Décret)	x	-l'Arrêté N°4692 du 27/12/2016 portant nomination des membres du CU-US et Arrêté N°0780 du 06/03/2020 -le Décret N°2018-0994 du 31/12/2018 portant nomination du Président du CU6US
	2. Convocation de la session du CA/CU	x	Convocation du 3/12/2019 pour la 9 ^{ème} session et le 06/03/2020 pour la 10 ^{ème} session.
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU ;	x	Documents disponibles pour les 9 ^{ème} et 10 ^{ème} sessions respectivement le 9 décembre 2019 et le 10 mars 2020.
	4. Liste des présences avec émargement ;	x	
	5. Délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	x	Le CU joue bien son rôle et exige des ajustements à la reddition de comptes régulièrement. À la 9 ^e session, on dépose les documents pour le projet de relecture des textes de création et de fonctionnement de l'U de Ségou.
	6. Toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1er mai 2015.	x	Les projets de révision des textes de l'US sont encore au stade d'approbation au niveau national.
DLR 2: Publication des statistiques de scolarité de l'IES; rapport d'audit organisationnel et financier; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en	1. Rapport de la 1 ^{ère} année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de la mise en place effective du système de gestion de la scolarité et de certaines ressources	x	CR de la 9 ^e session: le CU est insatisfait du rapport statistique de la scolarité 2018-19 et renvoie le document pour améliorations. Les données sont présentes mais il faudrait approfondir les analyses et l'interprétation des données.

œuvre des recommandations précédentes	2. Copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul)	x	Informations statistiques disponibles dans le rapport d'activités 2019. Document élaboré présentant beaucoup de statistiques (mais absence de prospectives). Il serait intéressant de s'interroger sur les variations des inscriptions d'une année à l'autre et de documenter les abandons dans les différentes filières.
	3. Rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.	x	Des recommandations sont formulées par les auditeurs. Rapport de contrôle financier interne et audit externe sont en phase et requièrent des améliorations dans la tenue des pièces comptables.
DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DLR2 définis et approuvés par le CA/CU.	1. Document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation	x	Le plan stratégique figure sur la liste des documents introduits pour discussion à la 10 ^{ème} session du CU-US. Il comporte beaucoup trop d'informations non-pertinentes. Nécessité d'élaguer et de se recentrer sur les axes de développement, les objectifs à atteindre et les moyens pour y arriver.
	2. Suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ;	x	Le PS révisé a été présenté au CPS et les commentaires ont été intégrés avant de le présenter au CU.
	3. Le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les	x	Ces statistiques existent dans le rapport d'activités 2019, mais l'analyse par rapport aux écarts constatés et les projections pour l'avenir du projet n'apparaissent pas clairement. Difficile de voir quelles sont les modifications apportées au PS pour la dernière année et quelles vont être les priorités.

	projections pour les années avenir du projet		
DLR 4: Nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnement (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	1. Officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel (Arrêté CPS)	x	La liste nominative des membres du CPS de l'Université de Ségou est fixée par l'Arrêté N°2017-3735/MESRS-SG du 06 Novembre 2017 (Valable lors de la 9 ^{ème} session du CPS-US).
	2. Convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés	x	9 ^{ème} session du CP tenue le 05/12/2019 10 ^{ème} session convoquée le 04/03/2020 et tenue le 12/03/2020 La 3 ^{ème} session de la CIAQ s'est tenue le 03/12/2019.
	3. Copie des Documents soumis au CP	x	
	4. Liste des présences avec émargement	x	
	5. Délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ;	x	
	6. PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ;	x	Les rapports annuels sur le contrat de performance et les activités font état des créations et modifications de programmes mais elles ne sont pas inscrites spécifiquement à l'ordre du jour du CU.
	7. Les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document	NA	

	officiel qui aura changé le cadre règlementaire qui régit le CP depuis la dernière session.		
DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	1. Les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ;	x	Rapport statistique daté de mai 2019. Pas de données pour 2019-2020; dernière année : 2018-2019
	2. Le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations	x	Progression de 2012 à 2019 par faculté et par filière.
	3. Les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir.	x	Statistiques détaillées et bien présentées dans un document complet et autonome mais absence de données prospectives comme dans tous les autres établissements.
DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs des informations faisant état des progrès sur	x	Multiples activités qui touchent beaucoup d'enseignants.

	<p>les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique</p>		
<p>DLR7 Chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe</p>	<p>Documents indiquant la progression des ressources de l'IES</p>	<p>x</p>	<p>On note une diminution de toutes les sources de financement au cours de la dernière année, y compris les ressources propres.</p>

de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du PS			
---	--	--	--

6.3.2. Commentaires sur les résultats observés

Gouvernance :

- La question des statistiques, notamment leur régularité, leur analyse et interprétation pour les besoins de la prospective méritent une grande attention des responsables de l'Université de Ségou pour pouvoir maintenir le cap vers son modèle de pôle d'excellence pour la formation pratique ; Le Conseil d'Université est appelé à jouer un rôle important en la matière en soutien à l'équipe de la Direction (Rectorat et ses unités) de l'Université.
- Prochaine planification stratégique sera cruciale pour l'avenir de l'Université de Ségou et impactera sa « marque ».

Formation :

- Filières : Un grand nombre de filières ont été conçues, habilitées et mises en œuvre au cours des dernières années entraînant un recrutement en croissance progressive dans les différentes facultés de l'Université de Ségou. Il semble toutefois que certaines d'entre elles n'ont pas eu le succès escompté durant leurs premières années de mise en œuvre. De ce fait, le Conseil d'Université a demandé la suspension de celles qui n'ont pas drainé d'effectifs à la hauteur des attentes. Ceci a fait l'objet de débats lors des échanges avec les évaluateurs. Une filière de formation peut être porteuse, mais rentable seulement au bout d'un certain nombre d'années, le temps qu'elle soit mieux connue de son public cible ; ainsi il est recommandé d'opérer une communication plus intensive de l'université autour de ses filières et de leurs perspectives d'emploi.
- Les étudiants en particulier en fin de cycle souhaitent des cours en entrepreneuriat afin de faciliter l'auto-emploi, ce manque de compétence entrepreneuriale a aussi été mis en avant par le secteur privé.
- Les emplois du temps, trop chargés pour certaines filières, ne laissent pas de temps pour la réalisation de stages.
- Les stages en particulier dans les filières à effectif pléthorique sont difficiles à obtenir pour les étudiants qui ne bénéficient pas assez d'aide de la part de l'établissement.
- Les étudiants mentionnent que plusieurs enseignants sont assez jeunes et que ces enseignants auraient besoin d'encadrement en pédagogie.

Ressources:

- Ressources financières :
 - Celles-ci sont en régression et cela questionne la pérennité du modèle actuel de l'Université de Ségou. La question foncière reste ouverte. La mise en place d'exploitation de terres est un espoir pour l'université de Ségou tant en termes d'enseignement qu'en terme de ressources propres. Il existe un potentiel pour la mobilisation des ressources à partir des terres disponibles mais des actions concrètes méritent d'être posées.

- La question des heures supplémentaires, leur volume élevé, leur moralisation et la contractualisation avec les vacataires ont également été des points d'intérêt des discussions sur la gouvernance de l'Université de Ségou. Il en a été de même pour les baux contractés par l'Université pour loger des enseignants, des étudiants ou pour des activités pédagogiques.
- Ressources humaines
 - Une des préoccupations exprimées lors des discussions est l'accroissement rapide des effectifs d'étudiants dans certaines facultés et filières, alors que les infrastructures et équipements et la quantité d'enseignants ne suivent pas, au risque de dégrader la qualité des enseignements et des diplômés issus de ces filières.

L'Université de Ségou souhaiterait obtenir d'un PADES2 des ressources pour :

- L'appui à l'élaboration de son modèle économique ;
- L'appui à l'insertion des diplômés
- La mise en place d'un incubateur d'entreprises et de formation en entrepreneuriat
- L'élaboration d'un programme de formation des formateurs

6.4. 6.4. Université des sciences, des techniques et des technologies de Bamako (USTTB)

6.4.1. Documents fournis pour l'évaluation et appréciation qualitative

DLR	Documents à examiner	Disponibilité	Commentaires
DLR 1 : Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	1. officialisation de la nomination des membres du CA/CU (Décret)	NA	Les textes portant nomination du PCU et des membres du CU.
	2. convocation de la session du CA/CU	X	Les convocations ont été envoyées le 17 décembre 2019 et le 22 avril 2020 pour des conseils le 29 décembre 2019 et le 30 avril 2020.
	3. Copie des Documents soumis au CA/CU	X	
	4. Liste des présences avec émargement ;	X	
	5. délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ;	X	Les délibérations du CU exprimées pour chacun des points à l'ordre de jour sont souvent formulées de façon très globale ne permettant pas ainsi d'assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

	6. toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1er mai 2015...	NA	
DLR 2 : Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	1. rapport de la 1ère année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de la mise en place effective du système de gestion de la scolarité et de certaines ressources	NA	
	2. copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul)	X	Deux tableaux de données sont fournis. Les données ne sont pas analysées dans la perspective de faire ressortir les effets induits dans la gestion de l'IES. On ne retrouve ni une analyse rétrospective ni des projections pour le développement de l'Institution.
	3. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.	X	Un rapport d'audit interne et un rapport d'audit externe qui mettent l'accent sur des manquements aux procédures et qui ne sont pas encore corrigés par l'institution.

DLR 3 : Plan Stratégique révisé avec les objectifs DLR2 définis et approuvés par le CA/CU.	1.document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation	X	Le plan stratégique (PS) n'a pas été révisé depuis la dernière évaluation de mai 2019 car le PS vient à échéance à la fin- 2019. Un plan d'action existe pour 2019-20.
	2. suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ;	X	Le PS révisé 2015-2019 et le plan d'actions 2020 ont été soumis au CU pour adoption. Mais <i>in fine</i> ils ont été traités en point d'information. On regrette que le conseil d'administration ne se soit pas prononcé sur des documents aussi importants pour l'institution. On note une incohérence entre le compte-rendu et le rapport de délibération.
	3. le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet	X	Il n'y a pas de changement dans le plan stratégique.
DLR 4 : Nombre de programmes	1. officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure	NA	La liste des membres des membres du CPS est intégrée dans les textes de création,

de formation renovés ou nouveaux habilités et préalablement approuvés par le CA/CU sur proposition du CP Perfectionnem ent (celui-ci comprend au moins 50% de membres du secteur privé).	ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel (Arrêté CPS)		d'organisation et de fonctionnement de l'USTTB
	2. convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés	X	
	3. Copie des Documents soumis au CP	X	Le document soumis au CPS est le projet de Master en GRC- FMOS Le CPS a aussi travaillé sur une maquette nationale de demande d'habilitation à délivrer le Doctorat en STM en collaboration avec d'autres IESR.
	4. Liste des présences avec émargement	X	
	5. délibérations du CP et compte rendu approuvé de la session ;	X	

	6. PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ;	X	Le CU a délibéré sur le projet de Master GRC-FMOS La maquette pour l'école doctorale et ses domaines, mentions et spécialités n'ont pas été soumis au CU.
	7. les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session.	X	Le CU a approuvé une proposition d'instauration d'indemnités pour les membres du CPS.
DLR 5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre).	1. les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ;	X	
	2. le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations	X	
	3. les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la	X	Disponible dans le rapport de la rentrée 2019-2020. Pas d'analyse disponible sur 2019-20 mais une analyse a été faite sur les données 2018-19 comme le

	direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir.		montre le CR de la 8 ^{ème} session du CU.
DLR 6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formations nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	Comme partie intégrante du Rapport sur la mise en œuvre du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs des informations faisant état des progrès sur les enseignants par rapport à l'année passée, ainsi que les différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. Ces informations devront rendre compte des détails concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique	X	105 enseignants ont été formés sur l'élaboration de syllabus à la faculté de médecine et odontostomatologie en septembre 2019.
DLR7 Chaque IES renseignera dans ses indicateurs la	Documents indiquant la progression des ressources de l'IES	X	Réduction du budget de 2020 par rapport à celui de 2019 de 4% Baisse des ressources propres à cause de la directive de l'UEMOA sur les frais de

<p>ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du PS</p>			<p>scolarité et des frais non payés par le CNRA</p> <p>Dans un tableau montrant les évolutions, l'IES elle-même devrait pouvoir indiquer la progression de ses ressources et l'analyser pour identifier là où des efforts mériteraient d'être mis.</p> <p>Compte-tenu de la structure de l'USTBB, certains indicateurs financiers devraient être déclinés par Faculté.</p> <p>Les ressources propres sont-elles toutes prises en compte : dons de matériel, prestation de services, ...</p>
--	--	--	---

6.4.2. Commentaires sur les résultats observés

Gouvernance :

- Plan stratégique : des TDR sont préparés pour l'élaboration du nouveau plan stratégique qui sera aligné aux objectifs du PRODEC II et prendra en compte le projet de candidature du Recteur.
- La CIAQ est créée mais non fonctionnelle ; l'implication de personnel motivé est requise et les capacités des membres méritent d'être renforcées.
- Le recteur envisage de créer une cellule « statistiques et prospectives », le travail de cette cellule devra être articulé avec celui de la CIAQ.
- Le matériel et l'équipement des laboratoires sont de plus en plus conformes aux demandes des structures car les spécifications sont fournies en lien avec les demandeurs et les livraisons sont effectuées après vérification de la conformité en présence de ces structures.
- Le Conseil d'université devrait veiller à assumer l'ensemble de ses responsabilités en termes d'orientation, de suivi, et de contrôle. Un exemple : l'évolution de l'École Doctorale, commune à plusieurs institutions, échappe au regard du Conseil d'université. Le Conseil devrait pourtant se prononcer car l'ED utilise des ressources de l'USTTB.
- La sécurité sur le campus n'est pas complètement assurée. La sécurité est un problème récurrent en particulier le soir.

Formation:

- Le Rectorat peine à se doter d'un plan de gestion des effectifs étudiants et de recrutement des enseignants parce qu'il estime avoir peu de contrôle sur ces deux aspects. Toutefois un plan de recrutement constitue un bon outil de plaidoyer auprès du ministère de tutelle et du MEF pour accroître l'autonomie de l'université ;
- Formation pratique : les enseignants apprécient les efforts faits pour équiper les laboratoires et souhaitent une poursuite des efforts en matière d'équipement et de matériels. Plusieurs produits chimiques méritent d'être détruits mais les moyens sécurisés pour le faire n'existent pas;
- Le laboratoire d'anatomie est un des meilleurs de la sous-région selon le recteur. Comme les autres laboratoires performants au sein de l'Université, il y a lieu de s'interroger à propos de leur impact sur l'attractivité, la qualité de la formation, la recherche ainsi sur la mobilisation des ressources.
- Pertinence et qualité des formations : le Rectorat envisage de lancer le processus d'évaluation de l'enseignement par les étudiants.
- La collaboration avec le secteur privé est appréciable, beaucoup de stagiaires dans les entreprises sont par la suite recrutés par elles. A titre d'exemple, l'USTTB a signé un accord avec Bamako-Incubateur ce qui

permet aux étudiants de bénéficier de certains appuis en vue de monter leur projet d'auto-emploi.

- L'instauration des licences professionnelles au niveau de l'ISA est une initiative heureuse.
- Les étudiants déplorent le fait que la formation pratique soit reléguée au second rang même s'ils en comprennent certaines raisons comme la taille des effectifs. Les étudiants n'ont presque pas la possibilité de faire leur stage, surtout ceux de médecine pour les stages ruraux et ceux en pharmacie;
- L'accès aux ressources documentaires et à la bibliothèque est limité à cause du faible nombre de places, du manque de ressources documentaires ; il y a peu d'informations pour accéder aux bibliothèques virtuelles.
 - Les étudiants se plaignent du fait que les enseignants ne présentent pas de syllabus, ayant ainsi peu d'informations sur ce qui les attend dans les différents cours qu'ils ont à suivre.
 - Le CPS travaille à la relecture de certains programmes dans le cadre de l'harmonisation des programmes de REESAO.

Ressources:

- L'IES enregistre une baisse des ressources propres à cause de la directive de l'UEMOA sur les frais de scolarité et des frais non payés par le CNRA.
- Dans un tableau montrant les évolutions, l'IES elle-même devrait pouvoir indiquer la progression de ses ressources et l'analyser pour identifier là où des efforts mériteraient d'être mis.
- L'apparent fonctionnement de l'USTTB en silo devrait s'orienter vers une gestion en fédération. Cela permettrait de maximiser les ressources en enseignement, en recherche et en mobilisation des ressources. Un autre avantage serait d'accroître la transparence dans la gestion globale de l'institution et d'améliorer la gouvernance.
- Compte-tenu de la structure de l'USTTB, certains indicateurs financiers devraient être déclinés par Faculté.

Le Recteur et l'équipe de direction estiment que le PADES leur a permis de faire des changements positifs et significatifs et d'aller vers des standards internationaux en matière de gouvernance et d'offres de formation. Ils souhaitent vivement que le PADES soit reconduit. Le projet a permis de se donner des défis et les réaliser. Ils souhaitent un renouvellement du PADES pour poursuivre l'achat de matériel et d'équipement, de mettre l'accent sur la recherche.

7. Conclusion

Au départ, il fallait une vision : imaginer un système solide et efficace qui améliorerait l'enseignement supérieur malien de manière pérenne afin qu'il devienne une source de fierté pour l'ensemble de la population. Il fallait savoir planifier avec rigueur, convaincre avec passion, procéder patiemment par petites étapes réussies, et surtout ne jamais lâcher, maintenir le cap lorsque les vents soufflaient fort. Dans ce sens, le choix du coordonnateur, Bakary Cissé, a été judicieux. Homme de conviction et de détermination, il a réussi à concevoir et à mener à bon port cet ambitieux projet. Mission accomplie et rendue possible grâce évidemment à l'énorme appui financier de la Banque mondiale mais aussi au soutien indéfectible de la DGESRS au cours des cinq dernières années.

Grâce au travail systématique et soutenu du coordonnateur du PADES et de son équipe de jeunes professionnels talentueux et motivés, quatre IES sont aujourd'hui davantage outillées pour mieux administrer, mieux planifier, mieux former.

Il appartient désormais aux Directions de ces établissements de se montrer à la hauteur du legs précieux que le PADES leur a offert. À ces Directions désormais de faire preuve de leadership au sein de leur propre institution pour poursuivre les bonnes pratiques instaurées au fil des ans, mais aussi pour servir de modèles et possiblement de mentors auprès des autres IES. Certes, les acquis sont nombreux mais beaucoup reste à faire. Souhaitons que l'élan insufflé par le projet PADES se poursuive et que les recteurs et directeurs généraux conservent leur appétit pour l'amélioration en continu.

ANNEXE : Méthodologie d'évaluation

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

RÉPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple-Un But-Une Foi

SECRETARIAT GÉNÉRAL



Mission d'évaluation du projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur du Mali

Bamako, du 1^{er} au 16 juin 2020

Méthodologie d'évaluation à distance et calendrier de réalisation

Introduction

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

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

En outre, bien que la présente mission soit une évaluation de l'atteinte de cibles convenues pour une année, elle devra s'inscrire dans une perspective de renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la réforme de l'enseignement supérieur au Mali. A ce titre, chaque interaction avec

les différents acteurs devra être aussi un moment d'échange et d'apprentissage, une opportunité pour la partie nationale d'élargir son réseau d'experts et de ressources, enfin un espace de dialogue franc et direct avec pour seul objectif de faire avancer les réformes du système d'enseignement supérieur malien pour le rendre compétitif aux plans sous régional et international.

1. rappel du Cadre contractuel du PADES

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

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

Cette mission constituant l'ultime évaluation des indicateurs du projet a pour rôle d'assurer la justification de l'enveloppe financière reçue par les IES et montrer leur inscription dans une trajectoire vertueuse de bonne gouvernance, de pertinence et de qualité.

Présentation des indicateurs des 7 DLR ; Cette année, il n'y aura pas de décaissement.

Indicateurs
DLR#1 : Conseil d'Administration (ou Conseil d'Université) des IES en place et comprend des membres autres que les fonctionnaires (le but est d'avoir au moins 30% des membres non fonctionnaires)
DLR#2 : Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits
DLR#3 : Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs
DLR#4 : Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues
DLR#5 : Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.
DLR#6 : Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives
DLR#7 : Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000), par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que les projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique.

2. Démarche générale d'évaluation

Le projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur du Mali est axé principalement sur les résultats. De ce fait, l'évaluation à mener portera en priorité sur les résultats intermédiaires

obtenus au cours de l'année académique 2019-2020. Mais bien qu'il s'agisse principalement d'une évaluation de résultats, une attention sera accordée au processus afin de mieux comprendre les contraintes, identifier les forces et les faiblesses en vue d'améliorer les résultats pour les années suivantes. En outre, il importe d'avoir des éléments comparatifs qui permettent aux diverses IES de bénéficier des bonnes pratiques et des expériences des autres, d'en dégager des leçons susceptibles de modifier ou d'enrichir les activités en cours pour les rendre plus appropriées aux résultats attendus. Également, il est important d'avoir le point de vue des diverses catégories d'acteurs et de bénéficiaires du projet pour une clarification des problèmes et une identification des leviers sur lesquels agir pour des changements pérennes au sein des IES ciblées.

Cette année, la mission d'évaluation s'effectuant à distance, l'Unité de gestion du PADES et les responsables des IES mettront en place l'infrastructure permettant les entretiens entre les consultants et les catégories d'acteurs bénéficiaires du projet.

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

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

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

3. Objets d'évaluation

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

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

3.1. Bloc1 : Gouvernance institutionnelle améliorée (CA ou CU et conseil(s) pédagogique(s) et respect des dispositions et obligations réglementaires, statutaires et contractuelles)

Il s'agit de s'assurer que les CA sont mis en place et sont fonctionnels. Il convient de voir non seulement les aspects quantitatifs (nombre de sessions de CA tenues), mais aussi et surtout de s'assurer que les dispositions réglementaires sont respectées (modalités de convocations des sessions, tenue des sessions, reporting, suivi de la mise en œuvre des décisions, etc.). Ces informations permettront de faire des recommandations pour améliorer le processus et renforcer la gouvernance des IES. Au-delà donc de la vérification de la tenue des différentes sessions à travers les documents fournis par l'UGP, il est important d'interroger des membres du CA afin de comprendre le processus et recueillir leurs propositions d'améliorations.

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

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

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

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

- i. Officialisation de la nomination des membres du CA/CU ;
- ii. Convocation de la session du CA/CU ;
- iii. Copie des Documents soumis au CA/CU ;
- iv. Liste des présences avec émargement ;
- v. Délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de chaque session ;
- vi. Toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1^{er} mai 2019.

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

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

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

- i. rapport de la 5^e année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de l'exploitation effective du système de gestion de la scolarité et des ressources;
- ii. copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul);
- iii. rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée.

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

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

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

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

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

3.2. Bloc 2 : Amélioration de la pertinence des programmes :

La pertinence des programmes concerne d'une part leur réponse adaptée aux besoins des enseignants et des étudiants et, d'autre part, l'adéquation avec les besoins du marché auquel se destinent les étudiants formés. Dans ce sens, les programmes doivent s'adapter aux besoins changeants de la société et à l'évolution scientifique et technologique. Les évaluateurs doivent donc recueillir des informations sur les programmes qui sont proposés aux étudiants mais aussi sur ceux offerts aux enseignants dans le cadre de leur perfectionnement professionnel. Les documents portant sur ces différents programmes et les rapports qui décrivent les conditions de leur élaboration seront analysés. Les enseignants, les étudiants et le secteur privé seront interviewés pour décrire leur point de vue sur ces programmes. Un accent devra être mis sur la participation du secteur privé dans la préparation de ces programmes.

Il sera également question des ressources mobilisées par l'IES pour l'exécution des activités planifiées pour l'année en cours dans son plan stratégique. Ces ressources peuvent être rattachées aux programmes d'enseignement, aux programmes de perfectionnement des enseignants ou à d'autres activités de l'Institution.

Pour chacun des indicateurs, il sera procédé comme suit :

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

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

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

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

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

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

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

Il est essentiel de recueillir par entrevue les avis des membres du Conseil et du secteur privé sur le nombre des inscriptions et la parité fille/garçon dans les diverses filières créées ou existantes. Le secteur privé devrait se prononcer sur la qualité de la formation reçue à travers les qualifications des diplômés des IES. Une consultation de la base de données devra également être faite en collaboration avec le projet NICHE. En outre, les évaluateurs devront vérifier l'effectivité de certains appuis du PADES à quelques IES et comment ces appuis sont intégrés dans la mise en œuvre du Plan stratégique, en vue du développement des institutions et de la qualité de la formation dispensée.

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

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

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

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

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

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

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

Pour ces 7 indicateurs, il sera procédé à :

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

4. Outils d'évaluation

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

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

- Le Président et des membres du CA/CU sur le fonctionnement du Conseil, l'organisation des sessions, les délibérations et le suivi des décisions du conseil
- Les membres, en particulier du secteur privé qui seront interviewés sur le niveau d'implication du secteur privé dans les décisions du conseil d'administration ou de l'université, la prise en compte de la demande du marché du travail dans la définition des contenus des programmes ou la réponse des programmes à la demande de main d'œuvre qualifiée.
- Le conseil de perfectionnement qui fournira des informations sur la définition et l'organisation des sessions de perfectionnement, le processus de rénovation des programmes et d'habilitation de nouvelles filières.

- Les enseignants seront interviewés sur les modalités d'élaboration des formations et leurs acquis suite aux sessions de perfectionnement suivies : compétences, connaissances, attitudes et nouveaux comportements induits par les formations.
- Quant aux étudiants, leur entrevue portera sur la qualité et la pertinence de la formation fournie par les IES.

5. Collecte des données

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

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

6. Traitement des données

Les données seront traitées à trois niveaux :

7.1.1.1. 5.1. La vérification factuelle des informations sur l'atteinte des objectifs fournies sur document

Pour chaque IES, il s'agit de vérifier, pour l'objectif de l'an 5 en juin 2020, si les informations fournies sur ses résultats sont en accord avec les engagements pris pour chacun des indicateurs. L'évaluation sera conduite donc par rapport aux exigences contractuelles et réglementaires et aux bonnes pratiques en vue de déterminer les points forts, les points faibles et les aspects à améliorer ou à maintenir. Dans ce sens, en plus des lacunes et des améliorations à apporter il sera question du processus de remédiation permettant à terme d'obtenir un programme performant.

Les tableaux ci-après donnent les engagements pris par IES pour l'an 5 du programme.

Ecole Nationale des Ingénieurs-ENI

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Objectif An 5(juin 2020)
DLI1:	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	2

Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	20
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	2100
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives Convenues	70
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	75%

Institut Polytechnique Rural de Katibougou-IPRK

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	But An 5 (juin 2020)
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues / an)	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui
DLI2	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	42

Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	2750
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	65
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	80%

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

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Objectif An 5(juin 2020)
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues / an)	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	28
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	11500
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	400
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	50%

Université de Ségou (Université de Ségou-UOS)

Décaissement liés aux	Décaissement liés aux Résultats	Objectif An 5(juin 2020)
-----------------------	---------------------------------	--------------------------

indicateurs (DLI)		
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation habilités selon les directives convenues	30
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	1400
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	131
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	220%

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

7.1.1.2. 5.2. Échanges et discussions avec les responsables et le personnel des IES

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

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

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

Étant donné que les échanges se font à distance, les discussions porteront sur des aspects particuliers à clarifier à la suite de l'analyse des documents par les évaluateurs. Également, pour des questions de commodité, les échanges avec les membres du CA/CU, les enseignants et les étudiants seront entrevues de groupe. Des entrevues individuelles seront organisées avec des acteurs ciblés ayant des collaborations significatives avec les IES.

7.1.1.3. 5.3. Débriefing avec les responsables des IES, la DGESRS et l'Unité de gestion du projet.

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

- Le déroulement du projet, notamment la constitution et le fonctionnement des conseils d'administration, la définition du plan stratégique ainsi que les outils de gestion, le processus d'élaboration et d'approbation des programmes de formation ;
- Les progrès réalisés et les résultats obtenus dans le recrutement de nouveaux étudiants, la formation des enseignants, l'habilitation de nouveaux programmes ... ;
- Les contraintes rencontrées et la qualité des résultats constatés, en les comparant avec des objectifs préétablis et selon des critères prédéterminés (donner des recommandations sur les décaissements à faire) ;
- Les recommandations aux autorités de l'enseignement supérieur et aux partenaires du projet à soumettre au comité de pilotage du projet.

7. Calendrier de travail

Ce calendrier donne à titre indicatif et globalement comment seront organisées les journées consacrées à l'évaluation du projet. Il est à noter que les contraintes de l'évaluation à distance vont amener à conduire l'évaluation sur une plus grande période que les évaluations précédentes. En outre, le décalage horaire entre le lieu de résidence des évaluateurs et le Mali ne permettra pas d'avoir des journées complètes de travail avec les IES.

Date	Horaire	Objet/moyen	Activités
Lundi 1 ^{er} juin	11h-12h30	Visioconférence 1 avec le DGESRS/4 recteurs, TTL PADES	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé sur les objectifs et la méthodologie de travail • Accord sur les détails du calendrier
	14h-16h	Télé-travail collaboratif entre les évaluateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des échanges avec les IES : point sur les informations complémentaires à rechercher • Stabilisation des outils d'entrevue • Désignation de l'évaluateur leader pour chaque IES

Mardi 2 juin	11h-17h	Téléconférence avec tous les Consultants	<p>Université de Ségou</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail avec l'US sur les DLIs, • Échanges avec le Conseil pédagogique • Échange avec les enseignants <ul style="list-style-type: none"> • Point de la situation par les consultants entre eux
Mercredi 3 juin	11h-17h	Téléconférence avec tous les Consultants	<p>Université de Ségou (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevue avec les étudiants • Entrevue avec le secteur privé <ul style="list-style-type: none"> • Point de la situation par les consultants entre eux
Jeudi 4 juin	11h-17h	Téléconférence avec tous les Consultants	<p>USTTB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail avec l'USTTB sur les DLIs, • Échanges avec les membres du conseil pédagogique, • Entrevue avec les profs <ul style="list-style-type: none"> • Point de la situation par les consultants entre eux
Vendredi 5 juin	11h-17h	Téléconférence avec tous les Consultants	<p>USTTB (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevue avec les étudiants. • Entrevue avec le secteur privé <ul style="list-style-type: none"> • Point de la situation par les consultants entre eux
Samedi 6 juin	12h-18h	Téléconférence entre les consultants	<p>Mise en commun des résultats sur les deux institutions touchées (US et USTTB)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation des rapports institutionnels en sous-équipes d'évaluateurs
Lundi 8 juin	11h-17h	Téléconférence avec tous les Consultants	<p>ENI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail avec l'ENI-ABT sur les DLIs, • Échanges avec les membres du conseil pédagogique,

			<ul style="list-style-type: none"> • Entrevue avec les enseignants • Point de la situation par les consultants entre eux
Mardi 9 juin	11h-17h	Téléconférence avec tous les Consultants	<p>ENI (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevue avec les étudiants. • Entrevue avec le secteur privé • Point de la situation par les consultants entre eux
Mercredi 10 juin	11h-17h	Téléconférence avec tous les Consultants	<p>IPR/IFRA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail avec l'USTTB sur les DLIs, • Échanges avec les membres du conseil pédagogique, • Entrevue avec les enseignants • Point de la situation par les consultants entre eux
Jeudi 11 juin	11h-17h	Téléconférence avec tous les Consultants	<p>IPR/IFRA (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevue avec les étudiants. • Entrevue avec le secteur privé; • Point de la situation par les consultants entre eux
Vendredi 12 juin	11h-18h	Visioconférence 2 & Télé-travail collaboratif entre les consultants	<ul style="list-style-type: none"> • Débriefing avec l'UGP, la DGESRS et les IES • Rédaction du draft du Rapport
Samedi 13 juin	11h-18h	Télé-travail collaboratif entre les consultants	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du draft du Rapport
Dimanche 14 juin	12h-18h	Télé-travail collaboratif entre les consultants	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du draft du Rapport

Lundi 15 juin	11h-18h	Télé-travail collaboratif entre les consultants Visioconférence 3	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du draft du Rapport • Présentation du draft au MEN
Mardi 16 juin	1h-15 h	Télé-travail collaboratif entre les consultants Courriel	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation du rapport d'évaluation • Dépôt du rapport final d'évaluation

8. Récapitulatif du plan d'évaluation

Indicateurs	Sources de verification	Outils d'évaluation
#1: Conseil d'Administration ou Conseil d'Université des IES en place qui comprend 30% des membres non fonctionnaires)	<ul style="list-style-type: none"> * Document officiel de nomination des membres du conseil par structure ou domaine de formation * Règles de nomination et de fonctionnement du CA 	<ul style="list-style-type: none"> * Analyse de documents * Entrevue individuelle avec les présidents des CA/CU
#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	<ul style="list-style-type: none"> * Notes écrites convoquant les membres du Conseil en session par structure ou domaine de formation * Documents examinés lors des sessions du conseil * Procès verbaux des réunions * Liste des présences avec émargement 	<ul style="list-style-type: none"> * Analyse documentaire * Entrevue avec deux ou trois membres du CA ou CU non fonctionnaires
#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	<ul style="list-style-type: none"> * Liste des outils de gestion * Budget des structures et des domaines de formation indiquant la progression * Rapports d'audit organisationnel et financier 	<ul style="list-style-type: none"> * Analyse documentaire * Entrevue avec les gestionnaires

<p>#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Plan stratégique de l'IES * PV de la réunion d'adoption du plan stratégique * Progression des ressources financières de l'IES depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), * Projections ajustées des ressources financières par année pour la durée du plan stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> * Analyse documentaire * Entrevue avec les enseignants et le CP sur leur connaissance du Plan stratégique et sa mise en oeuvre
<p>#4: Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Document instituant le conseil de perfectionnement (part du secteur privé) * Programmes de formation nouveaux autorisés * Programmes de formation rénovés et approuvés * Programmes effectivement exécutés au cours de l'année 	<ul style="list-style-type: none"> * Analyse documentaire * Entrevue de groupe de quelques membres du conseil de perfectionnement * Entretien avec des enseignants sur la qualité et la pertinence des programme

<p>#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Publication des statistiques de scolarité de l'IES discriminant par statut et par sexe * Tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES * Liste des effectifs d'étudiants par domaine de formation * Rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations 	<ul style="list-style-type: none"> * Analyse documentaire * Entrevue * Consultation de la base de données en collaboration avec le POOL PGI Cocktail
<p>#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Liste des différentes formations reçues pour la préparation à l'enseignement des programmes rénovés ou nouveaux qui ont été habilités. * Liste des enseignants formés/catégories (vacataires ou titulaires)/sexe * Liste des nouveaux enseignants habilités * Rapports des sessions de formation * Tableaux des effectifs enseignants indiquant les progressions par rapport à l'année passée 	<ul style="list-style-type: none"> * Analyse documentaire * Discussion de groupe avec des enseignants et le CP
<p>#7 Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Tableaux sur la progression des ressources financières de l'IES depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds 	<ul style="list-style-type: none"> * Analyse des documents * Discussion avec les gestionnaires

	attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), * Tableaux des projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique	
--	--	--