

Document de  
la Banque mondiale

**POUR USAGE OFFICIEL SEULEMENT**

Rapport No: PAD1162

ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DEVELOPPEMENT

RAPPORT D'EVALUATION DU PROJET

POUR

UNE PROPOSITION DE CREDIT

D'UN MONTANT DE (SDRXX) MILLION  
(US\$ 14 MILLION EQUIVALENT)

ET

UNE PROPOSITION DE DON  
D'UN MONTANT DE (SDR13.4 MILLION)  
(US\$ XXX MILLION EQUIVALENT)

A

LA REPUBLIQUE DU MALI

POUR LE FINANCEMENT DU

PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

February 4, 2015

Education Global Practice  
Africa Region

Le present document fait l'objet d'une distribution restrictive et ne peut etre utilisé par ses destinataires que dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions officielles. S ateneur ne peut etre divulguée sans l'autorisation de la Banque mondiale.

## EQUIVALENCE MONETAIRE

Taux d'échange en vigueur le 31, 2015

Unité d'échange = FCFA  
FCFA 558 = US\$1  
US\$ = SDR 1

### ANNEE FISCALE

January 1 – December 31

### ABBREVIATIONS ET ACRONYMES

AUA	Association des Universités Africaines
CEA	Centres d'Excellence Africains
AEEM	Student Association of Mali ( <i>Association des élèves et étudiants du Mali</i> )
AfDB	Banque Africaine de Développement
AWP	Plan de Travail Annuel
BCEAO	Central Bank of West African States ( <i>Banque centrale des états de l'Afrique de l'Ouest</i> )
CA	IES (Conseil d'Administration)
CAMES	(Conseil Africain et Malgache de l'enseignement supérieur)
CP	Advisory Board on Programs (Conseil de Perfectionnement)
CAS	Country Assistance Strategy Strategie d'Assistance Pays
MEP	Memorandum Economic du Pays
CENOU	National Center of University Works Centre National des Œuvres Universitaires
CFA Franc	Franc des Communautés Financieres d'Afrique (UEMOA)
REP	Rapport d'Etat du Pays
CD	Compte Designé
DGESR	Director General of Higher Education ( <i>Directeur général de l'enseignement supérieur et de la recherche</i> )
DLI	Décaissement lié aux Indicateurs
DNACPN	National Department for the Clean-up and Control of Pollution and Pollutants ( <i>Direction nationale de l'assainissement et du contrôle de la pollution et des nuisances</i> )
EE	Evaluation Environnementale
FEC	Facilité Elargie de Credit
EIE	Etude d'Impact Environnemental
ENI	Ecole Natioanle des Ingenieurs
ENSup	Teachers' Higher Education Training College of Bamako ( <i>Ecole normale supérieure de Bamako</i> )
ESIAU	International school of Architecture ( <i>Ecole Supérieure Internationale d'architecture et d'Urbanisme</i> )
CGES	Cadre de Gestion Environnementale et Sociale Plan de Gestion
PGES	
IDE	Investissements Directs Etrangers
GF	Gestion Financiere
PIB	Produit Interieur Brut
TBI	Taux Brut d'Inscription

GoM	Gouvernement odu Mali
ES	Education Superieure
IES	Institution d'Enseignement Superieur
PAES	Projet d'Appui à l'Enseignement Superieur
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Developpement
EECI	Evaluations et Enquetes sur le Climat des Investissements
TIC	Technologies d'Information et de Communication
IDA	Association Internationale de Developpment
FID	Fond de Developpement Institutionnel
IDP	Plan de Developpment Institutionnel
IPRK	<i>Institute Polytechnique Rural de Katibougou</i>
ISN	Note de la Strategie Interimaire
RFI	Rapport Financier Interimaire non Audité
FMI	Fond Monetaire International
ISA	les Normes d'Audit Internationales
LMD	License - Masters - Doctorat System (3-5-7)
ODM	Objectifs de Developpement du millenaire
MIS	Management et Information Système
MEF	Ministere de l'Economie et des Finances
MESRS	Ministere de l'Enseignement Superieur et de la Recherche Scientifique
NCB	National Competitive Bidding
FNE	Forum National sur l'Education
RNER	Reseau National sur l'Education et la Recherche
OP/BP	Politiques Operationnelles / Politiques de la Banque /Bank Policy
PADES	(Projet d'appui au developpement de l'enseignement supérieur)
PBF	Financement Basé sur la Performance
PDO	Objectif de Developpement du Projet
MGFP	Manuel de Gestion Financiere du Projet
POM	Manuel d'Operations du Projet
UGP	Unité de Gestion du Projet
CPP	Comité de Pilotage du Projet
CTP	l Comité Technique du Projet
FPP	Fond de Preparation du Projet
MPP	Manuel de Passation des Marchés
CTP	Project Technical Comité Technique du Projet
PRODEC	Education Development Program ( <i>Programme décennal de l'éducation</i> )
CPS	Cellule de Planification et de Statistiques
QA	Qualité Assurance
PAR	Plan d'Action de Reinstallation
CPR	Cadre de Politique de Reinstallation Diagnostic Systematique du Pays
SCD	Finacement de Projet d'Investissement
FPI	National Union of Higher Education ( <i>Syndicat national des enseignants du supérieur</i> )
SNESUP	
SIGES	Higher education MIS system ( <i>Système d'information et de gestion de l'enseignement supérieur</i> )
S&T	Science et Technologie
STEM	Science, Technologie, Ingenierie, et Math
ASS	Afrique Sud du Sahara
SORT	Outils d'evaluations des risques operationels Approche Sectorielle
SWAp	
SYSCOHADA	Organization pour l'Harmonisation des Droits des Affaires en Afrique (OHADA)

	System
TRC	Comité Technique de Revue
ETFP	Enseignement Technique et la Formation Professionnelle
UEMOA	West African Economic and Monetary Union ( <i>Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest</i> )
ULSHB	University of Social Studies and Humanities of Bamako
US	Université de Ségou
USGB	Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako
FSJPB	Faculté des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako
FSSGB	Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako
USTTB	Université des Sciences, Techniques and Technologies de Bamako
WACREN	West and Central African Research and Education Network Réseau de Recherche et d'Education en Afrique de l'Ouest et du Centre
WAAPP	West African Agriculture Productivity Project Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Oeust

Regional Vice President:	Makhtar Diop
Country Director:	Paul Noumba Um
Senior Education Global Practice Director:	Claudia Maria Costin
Practice Manager/Manager:	Peter N. Materu
Task Team Leader:	Pierre J. Kamano

**Republique du Mali: Projet d'Appui à l'Enseignement Supérieur**  
**TABLE DES MATIERES**

	<b>Page</b>
<b>I. CONTEXTE STRATEGIQUE.....</b>	<b>11</b>
A. Contexte Pays.....	11
B. Contexte Sectoriel et Institutionnel.....	14
C. Objectifs Majeurs auxquels le Projet Contribue .....	18
<b>II. OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DU PROJET.....</b>	<b>18</b>
A. PDO.....	18
<b>III. DESCRIPTION DU PROJET .....</b>	<b>19</b>
A. Composantes du Projet .....	19
B. Financement du Projet .....	26
Coût et Financement du Projet.....	26
C. Leçons apprises et reflétées dans la conception du projet .....	27
<b>IV. MISE EN OEUVRE.....</b>	<b>28</b>
A. Dispositions Institutionnelles et de Mise en Oeuvre.....	28
B. Suivi et Evaluation des Résultats .....	29
C. Durabilité .....	30
<b>V. PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION .....</b>	<b>31</b>
A. Tableau Récapitulatif de la Notation des Risques .....	32
<b>VI. SYNTHESE DE L'EVALUATION.....</b>	<b>32</b>
C. Gestion Financière .....	34
D. Passation de Marchés .....	35
E. Considérations Sociales (Mesures de sauvegarde comprises) .....	36
F. Considérations Environnementales (Mesures de sauvegarde comprises) .....	37
G. Autres Politiques de Sauvegarde Déclenchées .....	37
<b>Annexe 1: Cadre des Résultats et Suivi.....</b>	<b>38</b>
1.A: Cadre des Résultats .....	38
1.B: Description des Indicateurs .....	40
1. C: Décaissement Lié aux Indicateurs et aux Résultats pour la Sous-Composante 1.1 .....	44
1. D: D Décaissement lié aux indicateurs et Décaissement Lié aux Résultats pour les quatre IES sélectionnés dans le cadre de la Sous-Component 1.1 .....	45
<b>Annexe 2: Description Détaillée du Projet.....</b>	<b>49</b>
<b>Annexe 3: Modalités d'Exécution .....</b>	<b>61</b>

Dispositions Institutionnelles et de Mise en Œuvre du Projet .....	61
Gestion Financière, Décaissements et Approvisionnement.....	64
Méthodes de Passation de Marchés .....	72

**Annex 4: Indicateurs de Décaissement et Protocole de Suivi .....92**

## FICHE TECHNIQUE DU PAD

*Mali*

*Projet d'appui à l'enseignement superieur(P151318)*

### DOCUMENT D'ÉVALUATION DU PROJET

*Région Afrique*

0000009057

Report No.: PAD1162

Information de Base			
No.ID du projet P151318	categorie Environnementale B – Evaluation Partielle	Chargé de projet (s) Pierre Joseph Kamano	
Instrument de prêt  Financement de projet d'investissement	Fragile et/ou Contraintes de capacités [ ]		
	Intermediaires Financiers [ ]		
	Séries de Projets [ ]		
Date de debut de mise en œuvre du projet 01-Aout -2015	Date de Fin de la Mise en Œuvre du projet 30-juin-2020		
Date prevue de l'Entrée en Vigueur 01 Aout -2015	Date de fin de Mise en Œuvre du projet 31-Dec-2020		
Participation IFC No			
Responsable Sectoriel Peter Nicolas Materu	Directeur Sectoriel Claudia Maria Costin	Directeur des Operations Paul Numba Um	Vice President de la Region Makhtar Diop
Emprunteur : Minsitere de l'Economie et des Finances			
Agence Responsable : Minsitere de l'enseignement Superieur et de la Recherche Scientifique			
Contact:	Sekou B. Traore	Titre : Secetaire General	
Telephone No.:	22320792492	Email: s.boukadary@gmail.com	
Données Financieres du Projet (in Millions de dollars EU)			
[ ] Prêt	[ X ] Don IDA	[ ] Garantie	
[ X ] Credit	[ ] Don	[ ] Autre	
Cout Total du Projet :	33.00	Financement Total de la Banque :	33.00

Ecart de Financement :	0.00									
<b>Source de Financement</b>						<b>Monatant</b>				
EMPRUNTEUR /BENEFICIARE						0.00				
Association Internationale de Developpement (IDA)						14.00				
Don IDA						19.00				
Total						33.00				
<b>Decaissements Prevus ( en Million USD)</b>										
Année Fiscale	2016	2017	2018	2019	2020	2021	0000	0000	0000	0000
Annuel	3.00	7.00	10.00	8.00	5.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cumulé	3.00	10.00	20.00	28.00	33.00	33.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Données Institutionnelles</b>										
<b>Departement Sectoriel</b>										
Education										
<b>Departement Sectoriel participation</b>										
[ ] Changement Climatique										
[ ] Fragilité, Conflit et Violence										
[ ] Genre										
[ ] Emploi										
[ ] Partenariat public/Privé										
<b>Secteurs / Changement Climatique</b>										
Secteur (Maximum 5 et total % doit etre equal à 100)										
Secteur Principal	Secteur					%	Adaptation Co-benefits %	Attenuation Co-benefits %		
Education	Enseignement superieur					70				
Education	Formation professionnelle					30				
Total						100				
<input checked="" type="checkbox"/> Je certifie qu'il n'existe pas de données de co-benefices en matière d'adaptation et d'atténuation climatique applicables à ce projet.										
<b>Thèmes</b>										
Thème (Maximum 5 et total % doit etre à 100)										



thème Principal	Thème	%
Development Humain	Education pour une economie du savoir	80
Development Humain	Autre Developpement Humain	20
Total		100

**( L'Objectif de developpement proposé**

L'objectif de developpement du projet proposé est d'améliorer la pertinence des programmes des IES sélectionnés et la gestion du système d'enseignement supérieur au Mali.

**Components**

Component Name	Cost (USD Millions)
Composante 1: Appui aux Institutions d'Enseignement Supérieur Sélectionnées	22.00
Composante 2: Appui au Système d'Enseignement supérieur	8.00
Composante 3: La Gestion du Projet et l'Assistance Technique	3.00

**Outil d'Evaluation des Risques Operationnels (SORT)**

Categorie de risques	Notation
1. Politique et Governance	Substantiel
2. Macroeconomic	Moderé
3. Strategies Sectorielles et politiques	Moderé
4. La Conception Technique du projet ou programme	Moderé
5. La Capacité Institutionnelle pour la mise en œuvre et la soutenabilité	Substantiel
6. Fiduciaires	Substantiel
7. Environmental et Social	Substantiel
8. Parties Preantes	Substantiel
9. Autre	
<b>OVERALL</b>	Substantiel

**Conformité**

**Poliques**

Le projet s'ecarte de la SAP dans le contenu ou d'autres aspects importants ?	Oui [ ] Non [ X ]
Le projet necessite t il des derogations par rapport aux politiques de la Bnaque ?	Oui [ ] Non [ X ]
Celles sont elles approuvées par la Direction de la Banque ?	Oui [ ] Non [ X ]
l'approbation d'aucune politique n'a-t-elle pas été demandée au conseil d'administration	Oui [ ] Non [ X ]

Le projet répond-t-il aux critères régionaux pour la mise en œuvre ?		Oui [ X ]	Non [ ]
<b>Mesures de sauvegarde déclenchées par le projet</b>		<b>Oui</b>	<b>Non</b>
Evaluation Environnementale OP/BP 4.01		X	
Habitats Naturels OP/BP 4.04			X
Forêts OP/BP 4.36			X
Lutte Antiparasitaire OP 4.09			X
Ressources Culturelles Physiques OP/BP 4.11			X
Populations Autochtones OP/BP 4.10			X
Recasement Involontaire OP/BP 4.12		X	
Sécurité des Barrages OP/BP 4.37			X
Projets sur les Cours d'Eau Internationaux OP/BP 7.50			X
Projets dans les zones en Litige OP/BP 7.60			X
<b>Clauses Juridiques</b>			
<b>Non</b>	<b>Recurrent</b>	<b>Date prévue</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Description de la clause</b>			
<b>Conditions</b>			
<b>Source des fonds</b>	<b>Name</b>	<b>Type</b>	
<b>Description de la condition</b>			
<b>Composition de l'Equipe</b>			
<b>Bank Staff</b>			
<b>Name</b>	<b>Role</b>	<b>Titre</b>	<b>Unité</b>
Pierre Joseph Kamano	Chargé de projet (ADM Responsable)	Specialiste Principal en Education	GEDDR
Mahamadou Bambo Sissoko	Passation des Marchés	Specialiste Principal en passation des marchés	GGODR
Celestin Adjalou Niamien	Gestion Financiere	Specialiste Principal en Gestion Financiere	GGODR
Alice Diarra Sangare	Membre de l'Equipe	Assistant de l'Equipe	AFCW3
Andreas Blom	Membre de l'Equipe	Economiste Principal en Education	GEDDR

Bleoue Nicaise Ehoue	Membre de l'Equipe	Economiste Principal en Agriculture	GFADR		
Emanuela Di Gropello	Membre de l'Equipe	Chef de Programme	AFCW3		
Emmanuel Ngollo	Membre de l'Equipe	Consultant	GENDR		
Janet Omobolanle Adebo	Membre de l'Equipe	Assistant du Programme	GEDDR		
Maman-Sani Issa	Membre de l'Equipe	Specialiste Principale en Environnement	GENDR		
Ruxandra Costache	Juriste	Juriste	LEGAM		
Salamata Bal	Safeguards Specialist	Specailsite Principale en Developpement Social	GSURR		
Yeyande Kasse Sangho	Team Member	Specialiste Principale en agribusiness	GFADR		
<b>Autres membres de l'Equipe</b>					
<b>Nom</b>	<b>Titre</b>	<b>Phone</b>	<b>Location</b>		
Audrenne Eloit	Consultant, Higher Education				
Kalilou Sylla	Consultant				
Quyhn Nguyen	Consultant				
<b>Locations</b>					
<b>Country</b>	<b>Premiere Division Administrative</b>	<b>Location</b>	<b>Planifié</b>	<b>Actual</b>	<b>Commentaires</b>
<b></b>					
<b></b>					

## I. CONTEXTE STRATEGIQUE

### A. Contexte Pays

1. Le Mali est sur la voie de sortie de crise politique et sécuritaire de 2012 – crise ayant débuté avec l’insécurité dans le Nord qui a abouti à une attaque rebelle en décembre 2011 et l’occupation des trois principales villes du nord. Ces événements ont été suivis par un coup d’État en mars 2012 et la mise en place d’un gouvernement *de facto* militaire qui a entraîné la suspension de l’appui des principaux donateurs, ce qui a eu un impact négatif significatif sur l’économie. Avec le retour de l’appui de la communauté internationale, le pays est en train de revenir à la normale avec un président et une Assemblée nationale démocratiquement élus en 2013 et un processus de négociation de la paix en cours à Alger. Dans ce contexte, il est crucial de mettre en place les mécanismes permettant de fournir, dès que possible, plus d’opportunités économiques aux jeunes Maliens et asseoir une plus grande capacité institutionnelle. Cependant, le contexte reste difficile avec de nombreux défis, principalement de sécurité en particulier dans les régions du nord (surtout dans les zones rurales). Bien que les institutions nationales soient en place, il est important de continuer à renforcer les capacités pour un développement institutionnel permettant une sortie de crise et de réduire ainsi la fragilité du pays.

2. Bien que le pays ait connu une croissance économique soutenue (avec une moyenne annuelle de cinq pour cent entre 2006 et 2011), le produit intérieur brut (PIB) du Mali a diminué pendant la crise. Cependant, elle a pu rebondir en 2013 (à US\$ 667) pour atteindre ses niveaux de 2011. La croissance économique du Mali repose essentiellement sur ses ressources naturelles, ainsi que sur un certain nombre de secteurs clés pour sa croissance économique. L’or, par exemple, joue un rôle essentiel dans l’économie du pays, représentant six pour cent du PIB, 70 pour cent des exportations et 15 à 20 pour cent des revenus du gouvernement. L’augmentation récente et rapide de la production et des exportations minières couplée à une augmentation du volume des exportations de coton et une productivité accrue dans la production de riz pour la consommation nationale ont constitué ensemble les principaux déterminants de la croissance économique soutenue du Mali depuis 2001.

3. Les secteurs qui contribuent le plus au PIB du Mali sont l’agriculture (21,9 pour cent); le commerce - notamment dans le secteur informel (16,6 pour cent); l’élevage (9,7 pour cent); et l’extraction minière (5,7 pour cent). Ces secteurs emploient environ 80 pour cent de la population active, avec une main-d’œuvre qualifiée provenant principalement des pays voisins. Les secteurs les plus importants en termes de contribution au PIB (c.-à-d., l’agriculture et l’élevage) sont principalement concentrés dans les zones rurales où la grande majorité de la population est pauvre et vulnérable.

4. La crise politique et sécuritaire a eu un fort impact sur l’économie avec pour conséquence, une détérioration importante des services sociaux de base, augmentant ainsi la vulnérabilité du pays à divers chocs (crise sécuritaire, climat, nuisibles et prix des produits de base). Les impacts négatifs de la crise ont été davantage exacerbés par des obstacles à la croissance profondément enracinés, y compris un mauvais climat des investissements, des infrastructures déficientes et, surtout, des compétences inadéquates et limitées chez les jeunes travailleurs. Le plus important étant le faible niveau de qualification de la main-d’œuvre sur le marché émergent du

secteur formel de l'emploi du pays. la majorité des employeurs actuels du secteur formel se plaignent de difficultés à trouver des personnes ayant les compétences nécessaires ; ce qui limite le potentiel de croissance et de diversification (notamment la croissance des investissements étrangers et de nouvelles entreprises) de l'économie et limite ainsi les efforts en faveur de la réduction de la pauvreté. Par exemple, la demande de capital humain spécialisé des secteurs à croissance rapide, tels que les industries extractives, l'énergie, l'eau, les infrastructures et dans le secteur tertiaire, a été confronté à l'insuffisance en main d'œuvre qualifiée. Plusieurs défis existent également dans le secteur informel et sont spécifiquement liés à la faible productivité de la main-d'œuvre. Le décalage existant entre les compétences nécessaires pour le marché du travail et les compétences de ceux qui recherchent un emploi a été aggravé par la crise qui a amené un grand nombre de travailleurs qualifiés (qui peuvent rivaliser sur le marché sous régional) à s'exiler.

5. La reconnaissance de ce déficit de compétences a conduit le gouvernement à conclure qu'en l'absence d'un programme ambitieux de développement des compétences y compris des compétences entrepreneuriales proportionnellement – aux exigences d'une économie dynamique, il ne sera pas en mesure de mettre en œuvre une stratégie de diversification économique, tenir tête à la concurrence dans une économie régionale et mondiale globalisée ou échapper au cycle vicieux de la sécheresse, la famine, l'insécurité et le déplacement des populations qui ont conduit à la pauvreté et aux inégalités. Le gouvernement a élaboré les documents de Politique et Stratégie Nationales pour le Développement de l'Enseignement Supérieur en 2009 et la Politique Nationale sur l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle en 2011 en réponse à ces préoccupations. C'est sur cette base que le gouvernement a mis en œuvre opération soutenue par la Banque mondiale<sup>1</sup> dont l'objectif est d'améliorer l'employabilité des jeunes à travers l'éducation et la formation et les opportunités d'emploi créées par le secteur privé et, en ce sens, renforcer les établissements publics et privés d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) du cycle secondaire dans les filières clés choisies et appuyer les programmes d'apprentissage dual et d'entrepreneuriat. Des efforts similaires doivent être entrepris au niveau de l'enseignement supérieur pour compléter la chaîne de valeur des compétences nécessaires à la mise à niveau de l'économie.

### ***Situations de Besoin Urgent d'Assistance ou de Contraintes de Capacité***

6. Bien que le taux de pauvreté ait diminué dans le pays de 55,6 pour cent en 2001 à 43,6 pour cent en 2010, il est passé à 46,1 pour cent en 2012, principalement en raison des changements climatiques et de la crise politique. La prévalence de la pauvreté aujourd'hui est élevée, en particulier dans les zones rurales où résident quasiment trois quarts (73 pour cent) de la population du pays (dont la subsistance dépend largement de l'agriculture et de l'élevage). En plus de la vulnérabilité du pays aux chocs exogènes, la dégradation des sols et le changement climatique sont des préoccupations majeures, puisque la majorité des moyens de subsistance des Maliens<sup>2</sup> (l'élevage, l'agriculture et la pêche) sont tributaires de l'environnement. La combinaison du changement climatique et de la dégradation des ressources a entraîné une insécurité alimentaire et la malnutrition parmi la population, ce qui a encore contribué à des taux élevés de pauvreté.

---

<sup>1</sup> Projet Développement des Compétences et Emploi des Jeunes (P145861) (63 millions US\$, approuvé en juin 2014).

<sup>2</sup> Selon la géographie de la pauvreté au Mali de 2014, 80 pour cent des emplois en milieu rural sont dans l'agriculture (y compris l'élevage, les cultures et la pêche).

7. La crise actuelle a affecté de manière significative le système éducatif déjà faible -- à un moment où il est absolument crucial d'offrir des possibilités économiques aux jeunes afin de consolider la stabilité politique. Tout d'abord, dans le court terme, il est urgent de s'attaquer au chômage par le développement de compétences pertinentes chez les jeunes. En second lieu, l'investissement dans l'éducation permettra de renforcer la confiance dans le système éducatif et l'espoir pour l'avenir.

8. Dans ce contexte, le renforcement du sous-secteur de l'enseignement supérieur au Mali peut aider à relever le double objectif d'amélioration de la prospérité partagée et de réduction de l'extrême pauvreté. Cela est visible au niveau tant privé que social. Au niveau privé, en moyenne, si un chef de ménage est du niveau d'enseignement supérieur, le ménage est moins susceptible de tomber dans les 40 pour cent du bas de l'échelle (en termes de pauvreté) (voir annexe 6). Les taux de rentabilité élevés de l'enseignement supérieur, également dans le secteur de l'agriculture, indiquent que les individus, y compris ceux relativement pauvres, peuvent obtenir de meilleurs emplois et salaires et seront plus enclins à faire de l'épargne et à investir dans leur avenir. Du côté public, des investissements plus importants dans la recherche et le développement, l'absorption plus efficace, l'application, la production et le transfert de connaissances, de compétences et de technologies, l'augmentation des recettes fiscales et la relance de la consommation par le secteur privé, le discours politique et social plus efficace, une gouvernance plus forte et une santé publique meilleure sont quelques-uns des résultats du renforcement de l'enseignement supérieur.

9. Dans le cas du Mali, l'enseignement supérieur rigoureux a le potentiel d'aider à relever les contraintes majeures à la production agricole et la distribution liée au manque de compétences essentielles et de financement ainsi que la faiblesse des chaînes d'approvisionnement et de l'accès aux marchés, entre autres. Cela est possible à travers le développement de compétences techniques de haut niveau nécessaires pour soutenir la productivité, le traitement et la transformation agricoles et des compétences entrepreneuriales et en affaires pour la croissance et la diversification des entreprises agricoles. Il peut également avoir un impact important en soutenant les innovations techniques dans des domaines tels que le développement des semences et l'irrigation pour accroître la production agricole et la productivité de la main d'œuvre. Ces aménagements pourraient globalement avoir un impact immédiat sur l'emploi et/ou générer des gains dans les zones rurales contribuant ainsi, à court terme, à une prospérité mieux partagée et une réduction de la pauvreté. En outre, beaucoup plus de diplômés de l'enseignement supérieur mieux formés pourraient également aider à soutenir l'éducation primaire et secondaire d'une meilleure qualité grâce à l'amélioration de l'enseignement (enseignants mieux qualifiés) et cela, en complément d'autres opérations dans l'éducation de base et post-base et la formation. Cet enseignement de qualité, à son tour, améliorera les compétences des enfants et des jeunes. Enfin, le ciblage des groupes défavorisés dans la fourniture de l'accès à l'enseignement supérieur peut aussi aider à réduire les disparités dans les générations futures directement par l'impact de l'éducation ou indirectement par des facteurs socio-économiques liés à l'éducation.

10. Il est important de profiter de la fenêtre d'opportunité entrouverte pour renforcer le système de l'enseignement supérieur afin de promouvoir la croissance économique à court et à long terme. La région est en train d'investir dans le développement des compétences pour attirer les investissements et accroître sa part de la prospérité. Avec un fort accent sur l'amélioration des compétences, le Mali pourrait convertir son capital naturel dans des activités économiques durables qui peuvent générer des avantages sociaux et économiques sur le plus long terme. Dans l'ensemble, les conditions semblent favorables pour saisir cette occasion unique: les avancées dans

la normalisation politique sont encourageantes mais doivent être renforcées; l'ASS est en voie de jouir d'une forte croissance durable tirée par des investissements solides dans les infrastructures et la capacité productive et par la hausse des entrées d'IED et d'autres possibilités de financement.

## **B. Contexte Sectoriel et Institutionnel**

11. Les contraintes de compétences dans tous les secteurs de l'économie sont en grande partie le produit des insuffisances dans l'éducation et la formation et/ou de la faible qualité de l'éducation et de la formation au Mali. Entre 2004 et 2010, le Mali a fait des progrès significatifs dans l'éducation de base: le taux brut de scolarisation (TBS) de l'enseignement primaire a augmenté de 72 pour cent en 2004 à 82 pour cent principalement en raison de la dynamique créée et maintenue par le programme Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). L'accès à l'éducation secondaire et tertiaire a également augmenté de 12 à 34 pour cent et de 4 à 5 pour cent, respectivement, au cours de la même période. Cependant, des progrès ont été entravés par l'impact de la crise qui a affecté les secteurs sociaux, notamment l'éducation qui a connu une baisse significative des indicateurs de scolarisation: en particulier, le TBS de l'enseignement primaire a diminué à 69 pour cent en 2013, tandis que le taux d'achèvement du primaire est passé de 58 pour cent en 2010 à 48 pour cent en 2013. L'équité est également une préoccupation avec l'éducation secondaire et tertiaire bénéficiant largement les quintiles de revenu supérieurs.

12. Plus inquiétantes encore sont les questions liées à la mauvaise qualité et la pertinence de l'apprentissage à tous les niveaux de l'éducation, comme illustré par les résultats de l'évaluation nationale des étudiants de 2011 qui a montré que moins de 20 pour cent des élèves qui terminent les six années du primaire possèdent les compétences requises, et a souligné des indicateurs de résultats peu performants sur le marché du travail parmi les diplômés de l'enseignement secondaire supérieur et du post-secondaire. Bien qu'en baisse au long du cycle de vie, ces diplômés ont des taux de chômage proches de 30 pour cent. Cet état de fait combiné aux plaintes des employeurs du secteur moderne en rapport aux difficultés à trouver des personnes ayant les qualifications requises pour de nombreuses professions comme par les ACI, indique le manque de pertinence de l'enseignement et de la formation fournis pour répondre aux besoins du secteur formel.

13. Les problèmes décrits ci-dessus sont, en grande partie, le résultat d'un mauvais enseignement et d'un environnement d'apprentissage inadéquat qui sont, dans une large mesure, symptomatiques d'inefficacités envahissantes dans l'utilisation des ressources et des lacunes plus larges de gouvernance globale dans le secteur de l'éducation et de la formation. Comme le confirme le Rapport sur l'avenir de l'enseignement supérieur au Mali de 2014, ces questions sont particulièrement prononcées dans l'enseignement supérieur, qui ne remplit pas son rôle de fournisseur de compétences de haut niveau au Mali – limitant ainsi grandement le potentiel de la diversification, la productivité et la croissance économiques. En effet, seulement 53 pour cent du groupe d'âge de 25-34 ans sortant de l'éducation tertiaire sont employés. Des connaissances et les compétences inadéquates pour obtenir les emplois convenables en raison des insuffisances de l'éducation et de la formation en sont les principaux facteurs contributifs. La part de la science et de l'ingénierie dans la scolarisation tertiaire au Mali était de 3,8 pour cent en 2011, le plus bas parmi plus de 60 pays en Afrique subsaharienne, au Moyen-Orient et Afrique du Nord, en Asie de l'Est et Pacifique, Asie du Sud et en Amérique Latine et les Caraïbes (LAC). En ce qui concerne les inscriptions du niveau enseignement supérieur pour l'agriculture, le Mali possède l'un des taux les plus faibles (11e rang à partir du bas). En revanche, le Mali se classe premier eu égard à la part

des inscriptions dans le supérieur dans les filières des sciences humaines et sociales, à près de 80 pour cent. Les tendances démographiques au Mali ont conduit à une augmentation significative de la demande pour l'enseignement supérieur: le système de l'enseignement supérieur doit se préparer à cela en prenant des mesures immédiates pour améliorer son efficacité et accroître la probabilité d'emploi des jeunes.

14. Afin de renforcer et d'exploiter pleinement son potentiel de changement, le système de l'enseignement supérieur fait face à de nombreux défis qui sont interconnectés et nécessitent une action urgente pour des résultats immédiats. Les principaux défis sont présentés plus en détail dans l'annexe 8.

15. Le système de l'enseignement supérieur manque de diversification institutionnelle et en ce qui concerne les programmes et diplômes. Il est dispensé à travers cinq universités publiques (quatre à Bamako et une à Ségou - URS) et quatre instituts techniques et grandes écoles, l'inscription dans les IES représente plus de 95 pour cent des inscriptions totales au niveau tertiaire (et est concentré à Bamako), devenant ainsi un monopole de fait. En outre, plus des deux tiers des étudiants sont inscrits en Droit et en Sciences Humaines. Il existe aussi peu de possibilités d'obtenir des diplômes techniques de cycle court qui conduisent à la professionnalisation. L'augmentation des modules en science et technologie (S&T) et l'introduction de nouveaux et meilleurs programmes et diplômes, tout en favorisant une plus grande participation des IES privés, aideraient à relever les défis liés à la pertinence et la qualité.

16. Le processus d'obtention de l'agrément professionnel et des programmes d'études au niveau du système de l'enseignement supérieur affecte la qualité et la pertinence des cours. Le processus d'accréditation des IES, qui utilise des ressources externes telles que le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES) pour délivrer l'accréditation des établissements qui est valable un certain nombre d'années et renouvelable, n'est pas essentiellement utilisé. L'agrément de programme d'études est régi par un décret de 2006 qui désigne un organisme national indépendant commis par le MESRS et qui analyse les informations fournies par l'IES demandeur et fait une recommandation au MESRS. Il devient nécessaire de réorganiser le programme.

17. Le matériel et l'innovation pédagogiques sont limités. L'accent n'est pas assez mis sur les matériels pédagogiques comme les livres et la documentation scientifique, les technologies de l'informatique et la communication (TIC), les équipements et fournitures de laboratoire, les activités de recherche, le recrutement et le perfectionnement du personnel, et l'investissement dans les infrastructures. La situation est aggravée par les admissions incontrôlées qui gonflent les taux élevés de redoublement durant les deux premières années de scolarité, entraînant la surpopulation de certaines universités. Le ratio élèves-enseignant est en moyenne très élevé. À ce jour, il n'y a pas de plan compréhensif de développement du personnel permettant de répondre aux besoins actuels et futurs de l'enseignement et aux exigences de qualité. Une meilleure allocation des ressources et la diversification institutionnelle renforcée permettraient aux IES d'améliorer le rapport enseignant-élèves à des niveaux raisonnables et acquérir des matériels pédagogiques afin d'augmenter l'efficacité interne et externe et améliorer les dépenses publiques du pays dans l'enseignement supérieur. En outre, former les étudiants des cycles universitaire et post-universitaire afin qu'ils deviennent des enseignants qualifiés tout en bâtissant des partenariats avec des IES internationaux tels que ceux affiliés au Centre d'Excellence Africain (CEA) faciliterait l'introduction d'une plus grande innovation et améliorerait les apports pédagogiques.



18. Enfin, le secteur est en proie à des lacunes systémiques et de gouvernance institutionnelle. Le manque de matériels pédagogiques est largement indicatif d'une mauvaise utilisation des ressources. En effet, la majeure partie du budget est allouée à l'aide sociale aux élèves et aux heures d'enseignement supplémentaires au détriment du matériel pédagogique. L'amélioration de la structure de financement permettrait aux IES d'augmenter leurs propres budgets pour les matériels et les innovations pédagogiques. En outre, et lié à ce qui précède, il n'y a pas de normes de rendement pour les IES, ils ont une autonomie institutionnelle limitée (quoiqu'une réforme sur cet aspect est en cours) et ne sont pas responsables des résultats. Améliorer l'autonomie institutionnelle tout en augmentant la responsabilisation permettrait aux IES de professionnaliser leur gestion et chercher des alternatives à l'augmentation de la collection interne du chiffre d'affaires (y compris, par exemple, par l'introduction de frais de scolarité). Le système de l'enseignement supérieur souffre également de l'absence d'un cadre réglementaire et de financement global pour soutenir le développement des IES privés et les liens université-industrie. Malgré l'existence d'un système d'accréditation des IES privés, il n'existe aucune incitation ou réglementation en place permettant aux IES privés d'avoir accès à la terre ou aux structures de financement (privées ou publiques). Améliorer les incitatifs pour la participation des IES privé aiderait le Mali à diversifier ses offres de programmes.

19. Les efforts du gouvernement pour réformer l'enseignement supérieur: Le Gouvernement du Mali (GdM) a élaboré et mis en œuvre un vaste programme de dix ans (2002-2013 ; Programme Décennal de Développement de l'Éducation - PRODEC) qui traite les goulots d'étranglement du secteur de l'éducation tout en jetant les fondations pour l'amélioration de la qualité du secteur. Avec la fermeture du programme décennal en décembre 2013, le secteur a élaboré un programme intérimaire pour la période 2014-2016, tout en tirant les leçons de la mise en œuvre du programme et la réalisation d'une revue sectorielle complète pour développer un nouveau programme.

20. En plus de discuter de l'état du système éducatif, le Forum 2014 sur l'avenir de l'enseignement supérieur<sup>3</sup> (pris en charge par la Communauté économique des États-Afrique de l'Ouest CEDEAO) s'est également efforcé de forger un consensus sur les réformes nécessaires. Les participants aux deux fora et au Forum national sur l'éducation (FNE) 2008 ont reconnu l'impact négatif que les grèves institutionnalisées, récurrentes et de facto prévisibles et la mauvaise gouvernance ont sur la qualité de l'éducation en soulignant la nécessité de changements systémiques. Le gouvernement a préparé, comme un suivi aux recommandations du FNE, une Politique Nationale sur l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique<sup>4</sup> approuvée en 2010 qui intègre ces principes mais nécessite toujours d'être traduit en un plan d'actions pour la mise en œuvre.

21. La Banque mondiale fournit actuellement un appui au secteur de l'éducation à travers deux opérations: (i) le Projet d'urgence de l'éducation pour tous (EPT) d'un montant de 41,7 millions de dollars financé par le Partenariat Mondial pour l'Éducation (GPE) qui vise à accroître l'accès et améliorer l'environnement d'apprentissage des élèves touchés en raison de la crise récente du pays; et (ii) le Projet développement des Compétences et Emploi des Jeunes d'un montant de 63 millions de dollars, qui vise à soutenir des programmes d'éducation et de formation pour l'employabilité des jeunes et les possibilités d'emploi créées par le secteur privé au Mali qui

---

<sup>3</sup> Forum national sur l'avenir de l'enseignement supérieur au Mali.

<sup>4</sup> Document de Politique Nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (Avril 2010)

ciblent les compétences de base et intermédiaires dans des secteurs économiques tels que les fruits et légumes, produits d'origine animale (produits de la viande, du lait et de la peau), la construction, l'exploitation minière et des services auxiliaires, des programmes artisanaux et les TIC.

22. Comme précisés dans l'annexe 8, un certain nombre de partenaires sont actifs dans le secteur, y compris, entre autres, les Pays-Bas qui est en train de mettre en œuvre un projet de cinq ans (Programme Néerlandais de Développement des Capacités dans l'Enseignement Postsecondaire (NICHE) d'un montant de 3 millions d'euros, pour la période 2014-2018 visant à améliorer la gouvernance des IES et la diversification des possibilités de formation en cours d'emploi, et de la Coopération canadienne, à travers l'Université de Laval, qui est dans le processus de conception d'un projet non-sollicité dont l'objectif est d'améliorer la résilience à la pénurie alimentaire.

23. Dans ce contexte sectoriel et stratégique d'ensemble, le Projet d'Appui à l'Enseignement Supérieur (PAES) proposé appuiera la formation de travailleurs qualifiés de niveaux élevé et intermédiaire nécessaires pour compléter certaines chaînes de valeur critiques dans l'agriculture, l'élevage et l'exploitation minière et des services auxiliaires, renforçant ainsi le potentiel de l'économie malienne en matière de diversification, productivité et d'emploi. Le projet viendra compléter et renforcer les projets nationaux et régionaux financés par la Banque dans l'agriculture, l'élevage, y compris le pastoralisme dans le Sahel, l'exploitation minière, le développement des compétences, l'électrification et les communications, en soutenant des programmes de formation de haut niveau dans l'agro-industrie et l'élevage, la construction, la communication et l'ingénierie. Des projets pertinents financés par l'IDA (en cours ou en préparation) comprennent: le Programme Compétitivité et Diversification Agricoles (PCDA) ; le Projet d'Accroissement de la Productivité Agricole au Mali (PAPAM) ; le Projet Energie Domestique et Accès aux Services de Base en Milieu Rural (PEDASB) ; le Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO), le Projet pour une Infrastructure de Communication Régionale en Afrique de l'Ouest (WARCIP) et le Projet Régional d'Appui au Pastoralisme dans le Sahel (PRAPS).

24. L'opération proposée pour appuyer l'enseignement supérieur tirera profit de l'actuel projet ECA pour créer des synergies et promouvoir une plus grande collaboration dans les principaux domaines identifiés par les IES au Mali y compris, entre autres, la formation des enseignants, la conception et la mise en œuvre du curriculum et la recherche.

### **Liens avec SPP/DSPCPP**

25. Le projet proposé s'inscrit dans le cadre de la Note de Stratégie Intérimaire (ISN) en vigueur et du Diagnostic Systématique Pays (DSP) en cours de préparation, même s'il n'a pas été officiellement inclus dans l'ISN. L'ISN du Mali fut approuvée en mai 2013 et met l'accent sur: (i) l'établissement des bases de la responsabilisation et de la stabilité à long terme; (ii) la protection du capital humain et le développement de la résilience; et (iii) la préparation des conditions pour la reprise économique qui nécessiterait d'investir dans la croissance tirée par le secteur privé en faisant face aux contraintes majeures. Il faudrait aussi s'attaquer aux problèmes de gouvernance pour une utilisation efficace des ressources publiques et développer les capacités aux fins de rehausser les compétences techniques et de gestion pour une économie plus compétitive. Le point de mire de l'ISN est en ligne avec l'objectif dual de la Banque de favoriser la prospérité partagée

et de réduire l'extrême pauvreté. Le DSP en préparation se concentre sur les opportunités et les contraintes obligatoires à réduire la pauvreté au Mali. En mettant l'accent sur les zones rurales où la plupart des pauvres vivent, il met en évidence les principales contraintes à la production agricole et la distribution liées au manque de compétences et de ressources essentielles, la faiblesse des chaînes d'approvisionnement et de l'accès aux marchés, entre autres. Un système d'enseignement supérieur plus efficace et pertinent pourrait aider à résoudre ces questions. Plus précisément, ces questions pourraient être abordées en renforçant davantage, entre autres, les compétences techniques de haut niveau nécessaires pour soutenir la productivité, le traitement et la transformation agricoles et les compétences entrepreneuriales et commerciales pour la croissance et la diversification des entreprises agricoles. Cela pourrait également être abordé en soutenant les innovations techniques dans des domaines tels que la sélection des semences et l'irrigation pour augmenter la production agricole et la productivité de la main d'oeuvre. Au-delà de l'étape suivante de la diversification économique, cela aurait un impact immédiat sur l'emploi et /ou les revenus dans les zones rurales contribuant ainsi à court terme à une augmentation de la prospérité partagée et une réduction de la pauvreté.

### **C. Objectifs Majeurs auxquels le Projet Contribue**

26. Il est attendu du PADES qu'il contribue à la réalisation de la croissance transformationnelle grâce à la diversification économique en augmentant la capacité du secteur de l'enseignement supérieur à fournir des diplômés hautement qualifiés avec des compétences répondant aux besoins du marché du travail, en particulier dans les disciplines de la science, la technologie et de l'ingénierie grâce à l'amélioration de l'environnement d'apprentissage. Le projet abordera donc la question de l'insuffisance de la main-d'œuvre qualifiée qui limite les ouvertures dans des domaines tels que les mines, l'agro-industrie et l'élevage, et les filières des services à forte valeur ajoutée tels que les TIC qui exigent un niveau élevé d'éducation et réduiront l'isolement du pays grâce au partenariat d'affaires avec des entreprises étrangères potentiellement intéressés à investir au Mali. S'attaquer à des contraintes immédiates liées à la compétence dans l'agriculture, l'élevage, l'agro-industrie et l'exploitation minière (dans toutes les activités rurales ou liées à tout ce qui est rural), il y aura un impact plus immédiat sur la productivité du travail et le revenu des pauvres et, par conséquent, sur la réduction de la pauvreté, d'une manière plus générale. Le projet contribuera également à réduire l'écart entre les sexes dans l'enseignement supérieur, contribuant ainsi davantage à l'amélioration de la prospérité partagée au Mali.

## **II. OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DU PROJET**

### **A. PDO**

27. L'objectif de développement du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES) est d'améliorer la pertinence des programmes sélectionnés d'enseignement supérieur et la gestion du système de l'enseignement supérieur du Mali.

#### **1. Bénéficiaires du Projet**

28. Le Projet va appuyer des activités visant à améliorer la gouvernance des IES celle de l'ensemble du système ainsi que l'élaboration de nouveaux programmes qui sont en cohérence avec les exigences du marché du travail, augmentant ainsi la probabilité que les diplômés seront en mesure d'obtenir de bons emplois. À cet égard, il est prévu que le Projet bénéficiera directement à

environ 20 000 étudiants et, indirectement, la totalité des 110 000 étudiants de l'enseignement supérieur du système. Il est également prévu qu'il profite à plus de 1 000 enseignants et administrateurs qui auront un meilleur environnement de travail, de meilleures qualifications et expériences qui les rendront plus compétitifs sur le marché du travail de la sous-région.

## **2. Indicateurs de Résultats du Niveau PDO**

29. Le Projet utilisera un indicateur principal et cinq Indicateurs Clés de Performance (ICP) pour évaluer le progrès vers l'atteinte du PDO. L'Annexe 1.A donne plus de détails. Les indicateurs de résultats du niveau PDO sont:

Indicateur Principal :

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

Pertinence:

- Nombre de programmes dans les IES qui sont habilités, proposés et développés avec la participation du secteur privé<sup>5</sup>;
- Enquêtes sur les études de suivi effectuées (pour les IES sélectionnés);
- Taux de satisfaction de l'employeur (dans les trois secteurs prioritaires).

Gouvernance:

- Nombre de plans de développement institutionnel approuvés au niveau des IES ;
- Nombre des IES publics ayant un Conseil d'Administration (CA) ou Conseil d'Université fonctionnel<sup>6</sup>.

## **III. DESCRIPTION DU PROJET**

### **A. Composantes du Projet**

30. Le projet se propose de soutenir la réforme de l'enseignement supérieur en cours qui a été lancée par le gouvernement pour renforcer la capacité des IES du Mali à bien former les diplômés ayant des compétences pertinentes aux besoins du marché du travail. Ce soutien se traduira par l'amélioration du cadre de gouvernance de l'enseignement supérieur, ainsi que par l'amélioration des programmes et institutions sélectionnés. Le projet permettra d'atteindre

---

5 Ces programmes, définis comme des «programmes sous licence», font référence à des programmes approuvés par la Commission des Licences ou le service Assurance Qualité (AQ) du MESRS suite à une demande d'habilitation par l'IES, après avoir été approuvé par le Conseil d'Administration sur la base de la recommandation du Conseil de Perfectionnement (CP) qui comprend 50 pour cent des membres du secteur privé spécialisé dans le domaine du programme. Le processus d'autorisation sera renforcé dans le cadre de la composante 2 du projet. Les programmes sous licence comprennent à la fois les programmes existants à être nouvellement autorisés et les nouveaux programmes.

6 Un conseil d'Administration fonctionnel est défini comme ayant au moins 30 pour cent des membres qui ne sont pas des fonctionnaires des secteurs pertinents pour les programmes développés à l'IES, qui se réunit au moins deux fois par an pour délibérer sur les aspects clés de l'institution tels que, mais ne s'en limitant pas, le budget, la nomination des principaux membres du personnel, les règles et règlements de l'institution.

l'objectif d'amélioration de la gouvernance en adoptant une approche pragmatique, qui appui les réformes institutionnelles en cours qui visent à conférer plus d'autonomie aux IES, avec un renforcement du rôle de planification, de supervision et de gestion de l'information du MESRS (autonomie avec responsabilités). L'approche sera mise en œuvre, d'une part, en soutenant une plus forte coordination/supervision du MESRS en renforçant l'assurance-qualité, le suivi et l'évaluation (S&E) et les fonctions de coordination des systèmes et organes; et, d'autre part, en tenant compte des contraintes existantes pour une approche de mise en œuvre substantiellement remaniée qui appuierait la mise en œuvre de mesures de gouvernance dans les institutions sélectionnés afin de développer les meilleures pratiques qui pourraient progressivement être reproduites par d'autres institutions et soutenir également une meilleure gestion du secteur.

31. S'appuyant sur ce cadre de gouvernance améliorée, le projet vise également à contribuer à l'amélioration de la pertinence des programmes offerts à travers un soutien direct à la mise en œuvre d'un ensemble de programmes académiques nouveaux (ou améliorés) axés sur le marché du travail et l'utilisation de mécanismes de financement novateurs (financement basé sur la performance, FBP) à travers les Indicateurs Liés au Décaissement (DLI) pour soutenir les résultats. L'approche DLI, en outre illustré ci-dessous, devrait être une étape importante vers la mise en place d'une structure de financement plus efficace dans le secteur si elle est bien mise en œuvre.

32. En somme, le Projet va: (i) soutenir le développement et la mise en œuvre des programmes axés sur le marché du travail dans les IES sélectionnées par des mesures de renforcement de la qualité et une meilleure gouvernance des IES (y compris la gestion et le financement); et (ii) renforcer la capacité du système d'enseignement supérieur pour mieux planifier et mettre en œuvre des réformes de l'enseignement supérieur, contrôler la qualité et la pertinence des programmes, fournir des données pertinentes pour les prises de décisions et assurer la coordination entre les principaux acteurs du système. Le projet entreprendra ces activités à travers trois composantes: Composante 1: Appui aux IES Publics Sélectionnées; Composante 2: Appui au Système de l'Enseignement Supérieur; et Composante 3: Gestion du Projet et Assistance Technique. Ces trois composantes seront mises en œuvre en utilisant un mécanisme de décaissement à deux volets: le DLI<sup>7</sup> pour la sous-composante 1.1 en appui à la mise en œuvre des contrats de performance avec les IES et soutenir directement la mise en œuvre des activités visant à améliorer la gouvernance, la qualité et la pertinence des programmes; et le décaissement traditionnel sur la base des dépenses encourues pour les sous-composantes 1.2 et 1.3 ainsi que les composantes 2 et 3.

### **Composante 1: Appui aux IES Publics Sélectionnés (22 millions US\$)**

33. Cette composante vise à améliorer la pertinence des programmes d'enseignement supérieur sélectionnés, tout en contribuant à l'amélioration de la gestion, en soutenant des interventions liées à l'amélioration de la gouvernance et de la qualité dans les établissements existants sélectionnés. Le projet soutiendra les institutions offrant des programmes en agriculture, élevage, exploitation minière et sciences et technologie ayant démontrées leur engagement fort pour la réforme. Elle comprend trois sous-composantes: Composante 1.1: Appui aux IES publics sélectionnées; Composante 1.2: Appui à la Faculté d'Élevage et Santé animale de l'Université de Ségou; et Composante 1.3: Appui au développement de la nouvelle École Africaine des Mines de Bamako.

---

<sup>7</sup> Voir Annexe 1.B: DLI et Résultats.

34. **Sous-Composante 1.1- Appui aux IES sélectionnées (16 millions US\$).** Cette sous-composante appuiera (au plus) quatre établissements existants, à savoir<sup>8</sup>: L'Institut Polytechnique Rural de Katibougou, IPRK) qui se focalise sur l'agriculture, la recherche et la vulgarisation; l'Université de Ségou-US) se concentrant sur l'élevage et les programmes d'agriculture avec un volet sur la gestion de l'eau et l'irrigation; l'Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako-USTTB) fournissant des formations en sciences appliquées en appui à d'autres secteurs; et l'École Nationale d'Ingénieurs-ENI) portant sur les programmes de génie dont l'exploitation minière.

35. Ces quatre IES ont été choisies en fonction de la disponibilité des programmes dans les secteurs économiques ciblés qui contribuent à près de 40 pour cent du PIB du pays et emploient près de 75 pour cent de la main-d'œuvre nationale. Trois d'entre eux sont reconnus comme des leaders dans leurs domaines tandis que le quatrième, l'US, la première université publique régionale du pays, est encore en développement mais affiche un fort potentiel compte tenu de son emplacement stratégique à proximité de l'Office du Niger (une importante zone agricole et d'élevage). Ces établissements ont également démontré leur volonté d'entreprendre des réformes importantes à travers des actions importantes liées à la gouvernance (détaillées dans l'Annexe 2) qui sont en train d'être mises en œuvre (certains documents proposés sont encore à l'étude au niveau de l'équipe de la Banque).

36. Dans les IES participants, le projet appuiera la mise en œuvre des PDI quinquennaux (2015-2020) et des PTBA de chaque IES qui seront approuvés par le CA avant l'entrée en vigueur du projet. Le PTBA servira de base à la signature d'un contrat de performances par le recteur de l'IIES, le MESRS et le Ministre de l'Economie et des Finances (MEF) qui établit les objectifs et indicateurs que chaque établissement s'engagerait à réaliser pour l'année. Le PTBA devra inclure toutes les activités et tous les financements (y compris celui du gouvernement et les fonds externes octroyés à l'établissement), avec les rôles et les responsabilités clairement définis et le mécanisme de S&E qui sera utilisé pour évaluer la performance annuelle de l'IES. Le rapport d'exécution annuel du PTBA et le rapport d'audit annuel viendront en complément au rapport de l'Unité d'Assurance Qualité sur la performance de l'IES qui sera utilisé pour le suivi des DLIs.

37. Il est attendu que la mise en œuvre du PDI améliore la qualité et la pertinence des formations dans les IES, notamment en améliorant les programmes existants et/ou en introduisant de nouveaux programmes habilités. la mise en oeuvre des PDI contribuerait à l'émergence d'un système d'enseignement supérieur diversifié, dynamique, flexible répondant rapidement aux besoins du marché du travail. Pour appuyer davantage et renforcer la bonne gouvernance institutionnelle et la pertinence des programmes, le projet appuiera la réalisation des objectifs des IES par des décaissements indexés sur le niveau d'atteinte des cibles des DLI tels qu'indiqués dans les PDI. Deux DLI subdivisés en sept indicateurs liés aux résultats (DLR) se rapportant aux dimensions de gouvernance, de pertinence et de qualité pour chaque IES sélectionné ont été identifiés et sont présentés en Annexes 1.C et 1.D, respectivement, tandis que l'Annexe 4 détaille le protocole pour le suivi des DLI et des DLR. Les décaissements se feront sur la base de l'atteinte des cibles annuelles des indicateurs et seront en compensation de dépenses effectuées sur les salaires et aux heures supplémentaires. C'est dire que pour les montants rémunérant les performances dans l'atteinte des indicateurs annuels, les paiements seront effectués directement à

---

<sup>8</sup> Les informations détaillées sur les IES sélectionnés sont données en Annexe 5.

l'IES bénéficiaire pour un montant équivalent à justifier sur les salaires et heures supplémentaires IES

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

39. La réalisation des objectifs spécifiques des DLR sera confirmée sur la base des DLI et du protocole de suivi des résultats qui est défini et convenu avec chaque IES sélectionnée et le MESRS. Hormis les salaires et le paiement des heures d'enseignement supplémentaires, le projet ne fera le suivi d'aucune autre dépense, mais se focalisera sur la réalisation des résultats convenus. Pour atteindre les DLI, les IES devront réaliser les indicateurs de gouvernance convenus et bien mettre en œuvre leurs PDI. Dans les cas où les IES ne sont pas en mesure d'atteindre les résultats convenus, et ne sont donc pas en mesure d'être entièrement financés selon le montant maximal fixé pour les DLI, les fonds restants seront soit réalloués entre les établissements sélectionnés performants ou affectés à d'autres IES en train d'appliquer des réformes et d'élaborer des programmes en rapport avec les critères établis. Aussi, pour les indicateurs de résultats DLR4 à 7, le calcul du paiement à effectuer ne sera envisagé qu'à la seule condition où la cible a été atteinte à au moins 50 pourcent.

40. **Activités principales:** Cette sous-composante appuiera les activités incluses dans le PDI approuvé et son PTBA. Ces activités doivent être axées sur la réalisation des objectifs de développement de l'IES qui sont d'améliorer la qualité et la pertinence des programmes ainsi que la gouvernance et la gestion de l'établissement. Le PDI pourrait inclure, par exemple, la fourniture de documents scientifiques, les technologies de l'information et de la communication (TIC), du matériel et des produits de laboratoire, des activités de recherche, le recrutement et le perfectionnement du personnel et des investissements dans les infrastructures. Enfin, le renforcement des capacités pour les IES non sélectionnées et l'unité de gestion du projet (UGP) par rapport à l'appui et à la coordination des PDI et l'assurance qualité (AQ) seront soutenus à travers les Composantes 2 et 3.

41. **Bénéficiaires:** Les étudiants inscrits dans les quatre IES ainsi que les enseignants et le personnel de soutien technique bénéficieront de l'appui dans le cadre de la Composante 1. Les chiffres approximatifs sont: 20.000 étudiants (nouveaux et déjà inscrits) et 1.000 enseignants et personnel de soutien technique.

42. **Modalités de Mise en Oeuvre:** La sous-composante sera coordonnée par l'UGP sous la coordination du Chef de la composante 1 qui est un fonctionnaire du MESRS du Service Assurance Qualité (Service AQ) de la DGESRS. Chaque IES va exécuter son plan de développement institutionnel et donc assurer ses propres responsabilités fiduciaires. Les contrats seront signés par le recteur de l'IES, le MESRS et le Ministre de l'Economie et des Finances (MEF) et définissent les objectifs et indicateurs convenus que chaque établissement s'engage à réaliser pour l'année. Sous la direction du coordonnateur de l'UGP et du Directeur de la DGESRS,

le chef de la composante 1 assurera la liaison entre les IES et l'unité en charge de l'AQ au niveau central. Les modalités de la mise en œuvre de cette composante et du projet, en général, sont destinées à renforcer à la fois le système et les IES. Pour mener à bien l'évaluation annuelle des DLI, l'UGP recrutera un consultant pour assister le service AQ dans la production des rapports d'évaluation des DLI et des résultats.

43. **Sous-Composante 1.2 - Appui à la faculté d'élevage ou de l'Université de Ségou (4 millions US\$).** Contrairement aux trois autres universités qui sont établies et ont des installations nécessitant des améliorations, l'US, la première université publique régionale du pays, est encore en développement et nécessite plus de soutien pour exécuter les programmes nécessaires qui viendraient appuyer Ségou et l'Office du Niger dans le développement et la gestion des terres et du bétail. Par conséquent, cette université recevra un soutien supplémentaire pour augmenter la qualité et la capacité des programmes et des installations. De façon spécifique, cette sous-composante soutiendra le développement du département de l'élevage et de la santé animale à travers la construction d'un bloc de classes et de laboratoires sur le terrain existant délimité et qui est la propriété de l'université.

44. **Activités:** A travers cette sous-composante, le projet financera les travaux de génie civil, les équipements, les fournitures et l'AT nécessaires à la mise en place d'une installation fonctionnelle moderne.

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

46. **Modalités de Mise en Oeuvre:** Cette sous-composante sera sous la responsabilité de l'UGP et sous la coordination du chef de la composante 1. Toutes les responsabilités fiduciaires incomberont à l'UGP. Le projet conclura les contrats directement avec l'ENI et l'ESIAU, un établissement d'enseignement supérieur privé qui a reçu un prix international d'architecture, pour mener la conception du nouveau département de la santé animale de l'US et la supervision des travaux de génie civil.

47. **Sous-Composante 1.3- Appui au développement de la nouvelle Ecole Africaine des Mines de Bamako (2 millions US\$).** Le gouvernement a créé une nouvelle Ecole Africaine des Mines pour remédier d'une manière plus systémique aux manques de compétences dans le secteur des mines et ceux des métiers connexes et ce, à tous les niveaux. Le gouvernement est en train d'explorer les possibilités de participation du secteur privé minier dans la mise en place de l'école. Certaines sociétés minières opérant au Mali ont déjà manifesté leur intérêt. Dans ce contexte, le gouvernement a demandé l'appui de la Banque pour le développement d'un modèle de plan d'affaires pour cette nouvelle école des mines sur la base d'un cadre de partenariat public-privé pour aider le pays à produire les compétences requises pour tous les segments du secteur des mines et emplois connexes d'une manière efficace et très pertinent. Après cette phase initiale, le GdM et la Banque évalueront le processus de développement et les phases de la mise en place de l'école et les options de son financement, y compris à travers des partenariats public-privé (PPP), d'autres partenaires internationaux et, si nécessaire, un financement additionnel (FA). Les prochaines étapes seront définies après l'achèvement des études mentionnées ci-dessus en coordination avec le Ministère en charge du secteur minier.



48. **Activités:** A travers cette sous-composante, le projet va soutenir l'étude de faisabilité, les plans architecturaux, l'élaboration du curriculum et des programmes et les spécifications des équipements pour la nouvelle école proposée.

49. **Modalités de Mise en Oeuvre:** Sous la direction du coordonnateur de l'UGP, le Ministère des Mines nommera un agent qui sera responsable des activités de la sous-composante. Un sous-compte sera ouvert pour discriminer les fonds pour cette sous-composante. Il sera géré conjointement par le coordonnateur du projet et l'agent nommé par le Ministère des Mines pour s'assurer de l'utilisation des fonds selon les procédures de la Banque. Le représentant du secteur minier participera aux rencontres de l'UGP et du Comité Technique du Projet. Les aspects fiduciaires seront de la responsabilité de l'UGP.

## **Composante 2: Appui au Système de l'Enseignement Supérieur (8 millions US\$)**

50. Cette composante vise à améliorer la gestion du système de l'enseignement supérieur au Mali en renforçant la capacité du gouvernement à: (i) articuler et mettre en œuvre des réformes; (ii) assurer un rôle de supervision générale et de réglementation, y compris du secteur privé; et (iii) gérer l'information. Dans l'ensemble, elle appuiera la mise en œuvre des réformes du MESRS et son Plan Opérationnel qui comprend un ensemble de lois et décrets, visant à orienter le système actuel de l'enseignement supérieur vers des rôles et responsabilités axés sur la formulation de la politique, l'AQ, le S&E et la promotion de bonnes pratiques dans les IES, faisant en sorte que les IES soient opérationnels et fonctionnent avec une plus grande autonomie en termes de recrutement des étudiants, de recrutement des enseignants et de la gestion du budget.

51. Dans le but de renforcer la fonction de supervision et de régulation du MESRS et sa capacité de mettre en œuvre des réformes et apporter assistance aux IES, un accent particulier sera mis sur l'amélioration de la capacité actuellement faible du MESRS en matière d'assurance qualité et de planification, tel que documenté dans le diagnostic sur le secteur. **Spécifiquement, le renforcement de la capacité de planification imposera le soutien à la production de statistiques et d'études clés, y compris des études de suivi à mener durant les première, troisième et cinquième années de mise en œuvre du projet pour mieux cerner le niveau d'insertion professionnelle des diplômés des programmes habilités ainsi que le niveau de satisfaction des employeurs des diplômés. Il faudra aussi renforcer la capacité du MESRS d'aider les IES (tant publics que privés) dans l'élaboration et le suivi de leurs business plans quinquennaux respectifs et aider à préparer le plan sectoriel à moyen terme de l'enseignement supérieur.**

52. Par ailleurs, l'amélioration du fonctionnement de l'AQ permettra de mieux soutenir la mise en œuvre effective du système LMD et l'accompagnement à la mise en œuvre des PDI des IES, avec un accent particulier sur les IES soutenues par le projet. Le processus d'habilitation actuel sera renforcé pour être complété par l'accréditation des programmes par le nouveau service AQ semi-autonome.

53. Le projet financera également des investissements dans un réseau TIC à l'échelle du système pour compléter et renforcer les appuis existants et pour permettre la connexion du système d'enseignement supérieur du pays au Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education (ROCARE)<sup>9</sup> et bénéficier pleinement de services fournis sous la coordination de

---

<sup>9</sup> Le ROCARE fait partie des Réseaux Nationaux de Recherche et d'Education (RNRE) dont l'objectif est de faciliter le partage des connaissances et d'améliorer la collecte de données.

l'Association des Universités Africaines (AUA). Il est essentiel de développer la capacité de gestion du système à fournir des services de qualité et de former la communauté universitaire à faire le meilleur usage des ressources. La composante appuiera la mise en œuvre des SIGES. La gestion technique des activités liées au SIG, la bibliothèque virtuelle, les cours en ligne et toutes les autres activités qui exigent la technologie de l'information (TI) seront regroupés dans le Centre de Gestion IT (Centre des Ressources Informatiques) nouvellement créé au niveau central pour servir comme centre de ressources partagées pour l'ensemble du système, y compris les IES publics et privés.

54. Enfin, à travers cette sous-composante, le projet appuiera également des façons novatrices de développer et d'agrandir les établissements privés pour s'assurer qu'ils peuvent réaliser leur potentiel (en termes de quantité, qualité et pertinence) au Mali, en complémentarité avec le secteur public.

55. **Principales activités:** Les activités principales suivantes (plus détaillées dans l'Annexe 2) seront prises en charge par le projet: (a) Construction de la DGESRS et appui au développement du plan sous-sectoriel; (b) appui au développement du Secteur Privé le; (c) Appui à l'assurance qualité (AQ); (d) Appui à l'Unité de Prospective et de Planification (UPP) ; Système Informatisé de Gestion (SIG) à travers : (i) la mise en œuvre des SIGES au niveau institutionnel; (ii) la mise en œuvre des SIGES au niveau central; et (iii) les bibliothèques virtuelles et mise à niveau des bibliothèques .

56. **Bénéficiaires:** Tandis que la composante 1 est axée sur les IES sélectionnées, la Composante 2 soutiendra les initiatives plus larges dont tireront profit le niveau central et tous les IES (publics et privés).

57. **Modalités de Mise en Oeuvre:** Sous la direction du coordonnateur de l'UGP et du Directeur de la DGESRS, le coordonnateur de la Composante 2 sera chargé du suivi et de la facilitation de la mise en œuvre au quotidien des activités de cette composante. Le Responsable des IESIES privés au sein du Ministère assurera un rôle de coordination des activités relatives au secteur privé. La gestion fiduciaire de toutes les activités seront de la responsabilité de l'UGP. Le projet passera directement un contrat avec l'ENI et l'ESIAU pour la Maitrise d'ouvrage de la nouvelle DGESRS et le suivi des travaux de génie civil pour la nouvelle faculté de la santé animale de l'US.

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

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

59. En outre, la composante financera des programmes d'échange pour les établissements publics avec les IES de renommée internationale ainsi que des missions d'enseignement de la

diaspora malienne et les innovations qui apportent de meilleurs résultats d'apprentissage, l'excellence académique et la réactivité à la demande du marché. Un accent particulier sera mis sur l'AT internationale pour aider les IES sélectionnés à développer les meilleures pratiques et plans d'affaires. La sous-composante AT financera également la fourniture de services à des institutions non prises en charge dans la Composante 1 avec le réseau des Centres d'Excellence en Afrique occidentale et centrale. Comme indiqué ci-dessus, ces centres d'excellence dans les sciences, technologie, ingénierie et mathématiques, la santé et les sciences de l'agriculture sont pris en charge par un projet régional soutenu par la Banque. Les établissements maliens qui exprimeront le besoin pourront bénéficier d'appui des centres d'excellence qui seront mis en compétition pour fournir des services divers comme la formation spécialisée à court terme, le renforcement du corps professoral à plus long terme, des visites de professeurs et l'élaboration de programmes d'études.

60. L'Unité de Gestion du Projet (UGP) sera responsable, au quotidien, de la gestion, la mise en œuvre, l'administration, la coordination et le suivi et l'évaluation du projet.

## **B. Financement du Projet**

61. **Le projet utilise un Financement de Projet d'Investissement (IPF) à double modalité:** Alors qu'un IPF est l'instrument approprié pour traiter les capacités de gestion financière au niveau tant des IES que du système, le projet utilisera deux modalités de décaissement: (i) les DLI pour la Composante 1; et (ii) le décaissement sur la base des postes de dépenses pour les activités relevant des composants 2 et 3. Cette approche mixte est convenable pour relever les défis au niveau IES et démontrer que des améliorations pourraient se produire en utilisant une approche incitative/basée sur les récompenses. La modalité de financement DLI aura un effet de levier sur la capacité des IES de répondre à la demande du marché du travail et de développer des programmes pertinents. La modalité de financement axé sur les postes de dépenses est le mécanisme approprié pour les composants 2 et 3 pour régler la capacité de gestion fiduciaire, puisque ce projet est le premier du genre dans l'enseignement supérieur au Mali, où le MESRS n'a pas d'expérience dans la mise en œuvre de grands projets financés par des donateurs. Un IPF est approprié pour le renforcement des capacités du gouvernement en gestion financière, passation de marchés et systèmes d'information pour utiliser efficacement les ressources.

### **Coût et Financement du Projet**

<b>Project Components</b>	<b>Coût du Projet (Million USD)</b>	<b>Financement IBRD ou IDA (Million USD)</b>	<b>% du Financement</b>
1. Composante 1: Appui aux IES Publics Sélectionnés	22.0	22.0	66.6
2. Composante 2: Appui au Système de l'Enseignement Supérieur	8.0	8.0	24.4
3. Composante 3: Gestion du Projet et Assistance Technique	3.0	3.0	9.0
<b>Coûts Totaux</b>	33.0	33.0	100.0
Coût Total du Projet Frais opérationnels <b>Financement Total Requis</b>			

### **C. Leçons apprises et reflétées dans la conception du projet**

62. Les enseignements tirés des précédentes opérations de la Banque au Mali et d'autres projets d'enseignement supérieur dans la région et à travers le monde ont été intégrés dans la conception du projet. Les conclusions du récent rapport de la Banque mondiale «La voie de l'excellence académique» soulignent que les universités ont besoin d'autonomie pour avoir la flexibilité de s'adapter et de gérer, de recruter du personnel et des étudiants de haute qualité et ont un financement adéquat pour réussir. Dans un environnement économique en mutation rapide, les IES doivent être sensibles à anticiper et répondre à l'évolution des exigences des divers secteurs de l'économie et ont donc besoin de l'autonomie organisationnelle, managériale et financière et une structure d'incitations qui favorisent la responsabilité des résultats et des liens avec le secteur privé. L'approche DLI de fournir des fonds aux IES soutiendra l'introduction de nouvelles règles dans laquelle l'autonomie des établissements, leur flexibilité et responsabilité des résultats sont essentielles. Le projet renforcera les capacités clés pour soutenir le processus de changement au niveau IES, tout en utilisant ces exemples institutionnels pour plaider pour et soutenir une réforme systémique plus large. Dans le même temps, des preuves internationales suggèrent également que l'autonomie institutionnelle doit être complétée par une intendance efficace du système afin d'atteindre le juste équilibre entre l'autonomie et la responsabilisation. Le long de cette ligne, le projet vise également à renforcer la capacité du gouvernement d'orienter le système dans la bonne direction.

63. La durabilité est aussi un élément crucial pour lequel le projet s'appuiera sur les expériences passées. Tout d'abord, comme un corollaire de l'autonomie stratégique, l'autonomie financière doit être assurée. Le projet appuiera les IES pour développer et diversifier leurs sources de revenus, par exemple, grâce au perfectionnement professionnel (des cours de courte durée) ou travail de consultation. Il s'appuiera donc sur l'expérience de projets antérieurs pour assurer la durabilité des changements dans les structures ainsi que le renforcement durable des capacités. Comme indiqué dans le projet ACE, les partenariats qui seront développés au cours du projet seront un facteur important de durabilité. Par exemple, des représentants du secteur privé vont progressivement introduire les bonnes pratiques et peuvent servir de relais interne pour la gouvernance et les réformes dans la conception des programmes d'études. De même, la

collaboration régionale assurera également un certain niveau de stabilité des changements dans la gestion institutionnelle et au niveau du Ministère, tandis que des partenariats avec des Centres d'Excellence vont renforcer la bonne gouvernance et la gestion en servant comme des modèles de bonnes pratiques.

64. Développer la capacité institutionnelle pour un système d'enseignement supérieur performant est un processus de plusieurs décennies et tout ne peut être fait dans les premières années. La formulation par le gouvernement d'une vision à long terme du développement du secteur et son engagement doivent s'étendre au-delà de l'horizon de tout projet donné. Le PAES proposé, probablement le premier du genre au Mali, a sélectionné un certain nombre de questions (systémiques pour la plupart) et a choisi de les aborder au niveau le plus approprié (à l'échelle du système ou institutionnelle) pour être en mesure d'avoir le plus grand impact. Le développement de capacités durables et l'élaboration d'une vision stratégique qui vient des parties prenantes et des décideurs est un processus graduel qui sera entrepris avec soin grâce à la collaboration et le développement de l'outil pertinent.

65. Enfin, la conception du projet prend également en compte des enseignements spécifiques de projets d'éducation antérieurs au Mali. L'efficacité du projet est améliorée lorsque l'AT est disponible, en particulier dans les domaines de la mise en œuvre du projet, la passation de marchés, la GF et le S&E, compte tenu de la faiblesse des capacités existantes de mise en œuvre. Le projet comprendra également un financement suffisant pour les activités d'assistance technique.

#### IV. MISE EN OEUVRE

##### A. Dispositions Institutionnelles et de Mise en Oeuvre

66. Le MESRS est l'agence de mise en œuvre de projet. Il aura la responsabilité globale et l'obligation de rendre compte de la coordination et l'exécution des projets.

#### ***MECANISMES D'ADMINISTRATION DU PROJET***

67. ***Le Conseil de Cabinet du MESRS est le Comité de Pilotage du Projet (CPP):*** Le projet bénéficiera du Conseil de Cabinet pour assurer une plus grande synergie entre les activités appuyées par le projet et les programmes existants ainsi qu'une cohérence avec la Politique Nationale de l'Enseignement Supérieur et les priorités du gouvernement pour le sous-secteur. le Conseil de Cabinet servira de comité de pilotage pour le projet. Le CPP est le principal organe de prise de décision pour le projet. Son rôle principal est de fournir des conseils, d'assurer la supervision globale du projet et de faciliter la mise en œuvre en apportant des solutions aux problèmes susceptibles d'entraver l'avancement du projet. Il est présidé par le Ministre de l'Enseignement Supérieur ou son représentant et il comprend tous les recteurs, les directeurs des grandes écoles et les directeurs des services centraux du MESRS, y compris le Directeur Général en charge de l'Enseignement Supérieur et le Secrétaire Général du ministère. Le CPP se réunira deux fois par an (**en juin et décembre**) pour examiner et approuver les plans de travail annuels, le budget, les rapports et études réalisées dans le suivi des projets, de proposer des solutions aux problèmes identifiés et de décider de l'orientation stratégique du projet. En outre, le Conseil inscrira à son ordre du jour une fois par trimestre un point sur le suivi des activités du

projet et à cette occasion, le coordinateur du projet rendra compte des progrès et demandera des conseils sur les questions de mise en oeuvre.

68. **Le Comité Technique du Projet (CTP)** sera présidé par le DGESRS. Il se réunira chaque deux mois pour examiner le plan de travail annuel, faire le suivi des problèmes et apporter des solutions. Le CTP comprendra le coordinateur, les chefs des services de la planification, de l'AQ et du secteur privé, les coordinateurs techniques du projet et d'autres membres de l'UGP dont le représentant du Ministère des Mines. IES Le CTP pourra faire appel à toute personne/service dont la présence en fonction de l'ordre du jour est requise pour apporter des clarifications et aider à la bonne marche du projet.

69. **Agence d'Exécution.** En tant qu'agence d'exécution du projet, le MESRS aura la responsabilité globale de la coordination et de l'exécution du projet. Le ministère a nommé un Coordonnateur de projet et d'autres membres clés de l'UGP qui sont fonctionnaires des services clés du ministère. L'UGP sera composée d'un coordonnateur de projet, un comptable, un gestionnaire financier, un spécialiste de la passation des marchés et un agent d'approvisionnement, un chargé de la communication, le coordinateur de la Composante 1 qui est du service assurance qualité du MESRS, le coordinateur de la Composante 2 et un spécialiste S&E tous deux de la cellule de la planification et le personnel de soutien. En outre, le projet financera la prime pour le coordonnateur technique du Centre des Ressources qui abrite la base de données et l'infrastructure de TIC du sous-secteur. Le personnel comptable et de passation des marchés sont de la Division Administrative et Financière (DAF) du MESRS à laquelle ils reviendront après le projet. Ainsi, le projet renforcera la capacité de la DAF en gestion de projet, passation de marchés et de GF. L'UGP est responsable de la passation de marchés et de GF du projet, la préparation des plans de travail annuels, des rapports trimestriels et annuels de mise en œuvre et des résultats, du suivi de la mise en œuvre globale du projet et veillera à ce que les politiques de sauvegarde et de gestion de l'environnement soient respectées. Les fonds du projet serviront à payer une partie de la prime de rendement des fonctionnaires de l'UGP qui est liée à la performance du personnel à évaluer tous les six mois. Le représentant nommé par le ministre des Mines fera également partie de l'UGP comme il gèrera la sous-composante 2.3 sous la supervision du coordonnateur avec l'appui fiduciaire de l'UGP.

70. **Etablissement d'Enseignement Supérieur:** Les IES sélectionnés auront la responsabilité de gestion et de coordination technique et fiduciaire de leurs plans annuels de développement institutionnel sous la supervision du service assurance qualité de la DGESRS.

## **B. Suivi et Evaluation des Résultats**

71. **Cadre des Résultats:** Un Cadre des Résultats (Annexe 1) a été développé avec le gouvernement et décrit le PDO et les indicateurs de performance intermédiaires pour évaluer les progrès dans la réalisation du PDO.

72. **Système de Suivi et Evaluation (S&E):** Le projet appuiera le développement d'un SIG informatisé qui intègre les sous-systèmes universitaires dans un système national de l'enseignement supérieur en fournissant des données en temps opportun qui n'est pas actuellement disponible. Les principaux résultats seront: (i) la production d'un annuaire statistique; et (ii) les rapports d'étape des PDI des IES qui rendent compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités du projet au niveau IES tels que la rénovation et

l'habilitation des programmes et la formation des enseignants. La cellule de planification de la DGESRS et le Projet NICHE travailleront en étroite collaboration avec chacune des IES pour élaborer des modèles, former le personnel en matière de collecte de données, et valider et analyser les données.

73. **Rapportage:** La DGESRS sera responsable de la préparation du rapport statistique annuel résumant les grandes tendances dans le secteur. Les IES produiront des rapports annuels sur les activités de projets dont bénéficient leurs institutions en fonction de leurs PDI et DLI convenus, particulièrement par rapport à l'introduction de nouveaux programmes, aux activités de formation des enseignants, mises à jour IT et au suivi des plans d'affaires. L'UGP coordonnera tous les rapports et sera responsable de la préparation: (i) des rapports trimestriels de mise en œuvre du projet; et (ii) un rapport annuel consolidé des activités et des indicateurs du projet, y compris un rapport financier lié aux résultats et aux indicateurs à être diffusé le 31 mars de chaque année. Afin de renforcer les capacités de la DGESRS et de l'unité d'AQ, l'UGP recrutera un consultant qui appuiera l'évaluation des IES sur les DLIs et la mise en œuvre du PDI et la production du rapport d'évaluation des DLIs.

74. **Etudes et évaluations:** La DGESRS sera responsable technique de la réalisation d'un certain nombre d'études, dont le financement de l'enseignement supérieur, les ressources humaines, l'efficacité interne et externe, des études de suivi et enquêtes auprès des employeurs, entre autres. Deux études portant sur: (i) IES le suivi de l'insertion professionnelle des sortants des programmes habilités des IES sélectionnés; et (ii) IIESa satisfaction des employeurs des sortants des programmes habilités des IES sélectionnées (en termes de taux de placement et dynamique; secteur de l'emploi, etc.) seront menées trois fois au cours du projet ; la première servira pour établir les données de base à partir desquelles la progression sera évaluée. IES Les résultats de ces études serviront pour développer un Programme Sectoriel de l'Enseignement Supérieur complet et une deuxième phase d'investissement dans le secteur. Ce plan sectoriel sera utilisé par les universités pour orienter leurs PDI sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité. D'autres évaluations comprendront une évaluation de la mise en place des 24 nouveaux programmes et des programmes de formation des enseignants.

### C. Durabilité

Les facteurs suivants favorisent la durabilité du projet:

75. **Engagement renouvelé du Gouvernement dans la mise en œuvre des réformes et Engagement financier solide:** Le gouvernement a récemment démontré un engagement renouvelé à mettre en œuvre des réformes en donnant suite aux recommandations du Forum national, ainsi que la conception de nouvelles règles et règlements à adopter par l'Assemblée Nationale prochainement. En outre, le gouvernement a constamment augmenté le financement alloué à l'éducation au cours des cinq dernières années, qui représente actuellement 3,6 pour cent du PIB. La part de l'enseignement supérieur du budget de l'éducation a également augmenté de 30 à 36 pour cent. Les implications récurrentes du projet sont marginales et durables. Une étude sectorielle détaillée sera effectuée qui sera utilisée dans la prochaine phase pour améliorer la viabilité financière du secteur.

76. **Le soutien du public au programme de réforme:** Reconnaissant que l'appropriation du programme de réforme est cruciale pour sa viabilité à long terme, des consultations approfondies ont été menées lors de la préparation du projet avec les parties prenantes pour assurer

l'acceptation des activités du projet. Les acteurs économiques ainsi que les parents sont désireux d'avoir en place un système d'enseignement supérieur de haute qualité pour compenser le recrutement de travailleurs étrangers qualifiés dont le coût est contraignant pour la compétitivité des entreprises privées et les possibilités d'emploi pour les diplômés nationaux.

77. **Viabilité Technique:** La conception des activités du projet a été soutenue par l'AT internationale, renseignée par les meilleures pratiques, et en tenant compte de la capacité de mise en œuvre.

78. **Viabilité Financière:** Viabilité financière: Les activités du projet ne sont pas susceptibles de générer des coûts supplémentaires importants post-projet, sauf pour l'informatique et la maintenance des équipements qui peuvent être supportées par les ressources propres des IES. Le projet comprendra également des composantes pour renforcer les capacités de gestion budgétaire et de la création de ressources propres pour les IES, à travers la diversification des revenus, renforçant ainsi la viabilité du projet lui-même. La planification stratégique mettra l'accent sur l'analyse budgétaire et des outils de gestion du budget, ainsi que sur une meilleure utilisation des ressources existantes comme les infrastructures ou les ressources humaines. Les sources potentielles de revenus comprennent l'élaboration de cours de courte durée et de conseils, la création de partenariats avec des avantages financiers possibles grâce à l'équipement, les contrats de recherche ou l'exploitation des résultats. Sous la Composante 2, le renforcement des capacités pour le MESRS sera progressif, développé grâce à des méthodes de collaboration pour garantir la pertinence, en s'assurant de l'appropriation à chaque étape par les entités concernées.

## V. PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION

79. Les principaux risques concernent: (i) les intérêts propres qui peuvent être un obstacle à faire les choses autrement; (ii) la capacité d'absorption limitée des réformes; et (iii) la capacité limitée de mettre en œuvre un projet d'enseignement supérieur comme celui-ci, qui serait le premier du genre au Mali. Bien que le but ultime est d'introduire des changements systémiques qui transforment le paysage de l'enseignement supérieur, le programme de changement doit reconnaître que: (a) il y a des réformes qui ont des conditions préalables; (b) certaines réformes prennent plus de temps à préparer que d'autres; (c) la capacité d'absorption des réformes est limitée et il y a de nombreux intérêts qui se confrontent d'emblée; et (d) le manque de solutions de rechange aux universités au Mali pour les étudiants et le corps professoral est un obstacle à de gros changements, en particulier ceux qui se rapportent aux contrôles des inscriptions.

80. Changer la culture des IES existants sera lent et inégal suivant les fonctions et les unités organisationnelles. Certaines facultés / départements vont facilement embrasser le changement et capitaliser sur l'opportunité du projet proposé pour innover et fournir des services de qualité aux étudiants tandis que d'autres résisteront au changement. L'accent mis sur des institutions et programmes choisis offre l'occasion d'introduire des modèles d'organisations qui se focalisent sur le client et sont animés par l'efficacité.

81. Afin de minimiser les risques examinés ci-dessus, une combinaison de stratégies sera adoptée, notamment: (i) commencer par aborder un nombre limité de questions systémiques; (ii) utiliser les résultats des institutions pour déclencher un changement systémique; (iii) introduire un nouvel environnement d'exploitation dans les institutions / programmes sélectionnés pour être mis en évidence pour son impact sur l'apprentissage et la pertinence; et (iv) promouvoir une



bonne stratégie de communication pour construire le consensus nécessaire autour du programme de changement et présenter les résultats positifs obtenus par les institutions/unités organisationnelles qui ont adopté le changement.

#### A. Tableau Récapitulatif de la Notation des Risques

<b>Outil Systématique de Notation des Risques Opérationnels (SORT)</b>	
<b>Catégorie de Risque</b>	<b>Notation</b>
1. Politique et Gouvernance	Substantiel
2. Macroéconomie	Modéré
3. Stratégies et Politiques Sectorielles	Modéré
4. Conception Technique du Projet ou du Programme	Modéré
5. Capacité Institutionnelle pour la Mise en Oeuvre et la Durabilité	Substantiel
6. Fiduciaire	Substantiel
7. Environnemental et Social	Substantiel
8. Parties Prenantes	Substantiel
9. Autre	n/d
<b>RISQUE GLOBAL</b>	Substantiel

#### *Explication de la Notation du Risque Global*

82. Compte tenu du consensus existant sur la nécessité de réformes, un accord sur les changements à introduire à moyen terme est probable, mais il pourrait y avoir des divergences d'opinion en ce qui concerne les stratégies de réglage et de mise en œuvre étant donné que le gouvernement pourrait prendre en compte les dimensions politiques et une certaine résistance au changement. Des mesures d'atténuation ont été proposées afin de minimiser les retombées de retards de réforme. Après l'atténuation, le risque global de mise en œuvre est noté Substantielle.

#### VI. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION

##### A. Analyse Économique et Financière

**83. Le Projet d'Appui au développement de l'Enseignement Supérieur (PADES) proposé vise à apporter des rendements plus élevés et plus durables à l'enseignement supérieur au Mali, en mettant l'accent sur les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des mines.** L'agriculture, l'élevage et mines comptent plus de 40 pour cent du PIB et les exportations de marchandises du Mali, mais seulement une part minime de la population a la formation et les compétences pour faire progresser ces secteurs avec l'adoption et la production de connaissances, la technologie et les innovations. Le projet bénéficiera directement à environ 20 000 étudiants ainsi que l'ensemble du système de l'enseignement supérieur. Il contribuera à améliorer la qualité et la pertinence des compétences pour le marché du travail, améliorant ainsi la productivité et l'employabilité des diplômés. En outre, le projet fournira des travailleurs hautement qualifiés qui pourraient propager de nouvelles techniques et technologies avec un impact positif sur l'agriculture et la productivité de l'élevage dans la région et améliorer les revenus miniers, affectant ainsi directement les petits agriculteurs et les populations pauvres et vulnérables. Ces trois secteurs représentent 37 pour cent du PIB du pays et emploient environ 75 pour cent des adultes principalement dans les secteurs informels.

**84. L'analyse coût-profit (rapportée à l'Annexe 6) confirme fortement la rentabilité du PAES tant en termes de gains en numéraire pour la main-d'œuvre qu'en termes de consommation par tête des ménages.** En utilisant une méthodologie rigoureuse d'analyse coût-profit détaillée dans l'annexe, pour les salaires et la consommation, la valeur actualisée (VA) des bénéfices nets et le taux de rendement interne (TRI) à l'enseignement supérieur sont plus élevés dans le cas avec le PADES que le cas sans le PADES, compte tenu des hypothèses sur les impacts prévus du PADES sur les différences dans l'emploi, les salaires et la consommation par tête des ménages entre les individus diplômés du tertiaire et ceux du secondaire. Surtout, les TRI avec le PADES (allant de 7,6 pour cent pour les revenus à 10 pour cent pour la consommation) sont beaucoup plus élevés que le taux d'escompte, qui est le taux de dépôt à la Banque Centrale au Mali. Cela signifie que sur le plan individuel, le PADES rend l'enseignement supérieur un investissement grandement souhaitable.

**85. Il est également prévu que le PADES va augmenter significativement la valeur de l'enseignement supérieur au niveau public, même après prise en compte du coût de 33.000.000 US \$ sur la durée de cinq ans du projet proposé, et sans inclure les générations futures d'étudiants maliens et le public qui peuvent continuer à bénéficier du projet proposé.** L'analyse de fond ci-dessus faite du secteur identifie divers canaux par lesquels l'enseignement supérieur pourrait profiter à la société et l'économie dans son ensemble, à travers l'emploi, la rémunération, le comportement, l'entrepreneuriat, l'investissement, la consommation, la politique et la prise de décision, et l'adoption, la génération et le transfert des connaissances, compétences et de technologies. Sur la base des hypothèses décrites à l'annexe 6, les VA et TRI résultant au niveau du public s'avèrent élevés pour les salaires et la consommation, et en particulier grands pour les salaires à plus de 150 billions de FCFA et 17,2 pour cent, respectivement. Si les réformes dans le cadre du PADES sont soutenues et développées dans l'enseignement supérieur ainsi que dans le secteur de l'éducation en général, les générations futures pourraient également en bénéficier. Des avantages moins tangibles autres que les salaires et la consommation, tel que mentionné ci-dessus, pourraient également se matérialiser sur le long terme. Le montant total des bénéfices nets cumulés de l'économie et la société dans son ensemble dans le long terme pourraient être encore plus élevé que prévu ici. Enfin, des analyses de sensibilité montrent des gains nets privés et publics importants du PAES même dans le cas d'hypothèses beaucoup moins optimistes.

86. ***La valeur ajoutée de la Banque mondiale pour ce projet.*** La Banque mondiale possède les connaissances et l'expérience qu'il faut pour aborder les questions systémiques telles que celles limitant le développement de l'enseignement supérieur au Mali. En particulier, la Banque a préparé et mis en œuvre de projets d'enseignement supérieur dans toutes les régions, y compris le projet récent de Centre d'Excellence Africain, tout en restant fortement impliquée dans la gestion des connaissances et le partage des meilleures pratiques par le biais d'un coordonnateur de l'enseignement supérieur dédié. En outre, d'autres bailleurs de fonds au Mali ont soutenu l'éducation de base avec peu de considération des implications de son élargissement à d'autres niveaux d'enseignement, en particulier l'enseignement supérieur, et très peu d'entre eux sont impliqués dans le soutien au secteur de l'éducation tertiaire et, quand ils le font, le soutien est maigre. Dans ce contexte, la Banque a un rôle clé à jouer pour soutenir le secteur de façon plus générale, en utilisant son expertise pour développer les meilleures pratiques et son pouvoir de mobilisation auprès du gouvernement et d'autres bailleurs de fonds pour sensibiliser, stimuler les réformes et d'attirer du financement supplémentaire au secteur.

## **B. Aspects Techniques**

87. La conception du projet est soutenue par de solides fondements techniques et analytiques. En particulier, la conception des deux composantes s'appuie sur les leçons tirées de l'expérience internationale telles que documentées dans plusieurs études, tout en s'efforçant de les adapter au cas du Mali. Les principaux enseignements de ces études et le processus pour les adapter au contexte du Mali sont rapportés ci-dessus sous Leçons apprises.

## **C. Gestion Financière**

88. Le MESRS est l'agence d'exécution du projet. Il aura la responsabilité globale de la coordination et de l'exécution du projet. Le ministère a mis en place une UGP et nommé un coordonnateur de projet et d'autres membres clés qui sont des fonctionnaires des services centraux du ministère dont un Spécialiste de la GF et un comptable. La responsabilité globale des activités de GF incombe donc à l'UGP.

89. L'équipe de la GF de la Banque a procédé à une évaluation de l'agence d'exécution pour s'assurer que sa capacité de GF répond aux exigences minimales en vertu de l'OP/BP 10.00. Cette évaluation était en conformité avec le Manuel de Gestion Financière pour les Opérations d'Investissement Financées par la Banque mondiale approuvé le 1er mars 2010 ainsi que les Principes d'Évaluation de la Gestion Financière et de Notation du Risque de l'AFTFM.

90. L'évaluation a révélé un certain nombre de forces, y compris l'existence d'un logiciel comptable multi-projets et un manuel de procédures relatif au précédent Projet Enseignement Supérieur. Cependant, des faiblesses subsistent qui sont en lien avec la pertinence limitée des instruments existants par rapport aux besoins du projet proposé. Le manuel de procédures existant avait été élaboré pour le Projet qui a été abandonné et de ce fait ne convient pas aux activités proposées dans le cadre du PADES et le logiciel de comptabilité n'est pas suffisamment paramétré pour s'adapter aux activités du projet proposé. En outre, l'équipe de GF composée de fonctionnaires n'a pas d'expérience dans les opérations financées selon les règles de la Banque et l'environnement global de contrôle interne reste faible.

91. En raison des contraintes de capacité en GF mentionnées ci-dessus, les actions suivantes doivent être complétées afin de s'assurer que les unités d'exécution ont des règles de GF

adéquates pour prendre en charge les aspects fiduciaires du projet: (i) l'élaboration du manuel d'exécution du projet (MEP), avec des procédures de GF claires comprenant les contrôles internes, le processus budgétaire, la gestion des actifs et la description des rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes. Ce manuel doit être finalisé avant l'entrée en vigueur du projet, et (ii) le logiciel de comptabilité doit être revu et finalisé au plus tard deux mois après l'entrée en vigueur. En outre, l'équipe de GF du projet recevra l'appui technique de l'expert en GF du Ministère de l'Éducation de Base qui est un spécialiste chevronné de GF familiarisé avec les procédures de la Banque.

92. En ce qui concerne le renforcement de la gestion et du contrôle interne et pour appuyer la mise en œuvre du mécanisme DLI, des mesures supplémentaires seront demandées, y compris (iii) le recrutement dans les quatre mois après l'entrée en vigueur d'un auditeur interne qui effectuera sur une base trimestrielle (et en tant que de besoin) des revues de contrôle interne et des vérifications physiques, et appuiera le renforcement de la capacité d'audit interne des IES. En outre, comme condition requise de la revue externe, l'UGP devra également (iv) recruter un auditeur externe au plus tard cinq mois après l'entrée en vigueur.

93. Le décaissement se fera sur soumission de rapports pour la Sous-composante 1.1. Les fonds seront déboursés annuellement aux quatre IES sélectionnées sur la base de la réalisation satisfaisante des DLI. La réalisation de DLI se fera avec l'appui de consultants externes qui appuieront l'unité de QA dans le processus ainsi que la production d'un rapport d'évaluation (sur la base du protocole de suivi DLI). Le rapport d'évaluation des DLI sera soumis à la non objection de de l'IDA pour des fins de paiements. Suite à l'approbation du rapport d'évaluation des DLI par la Banque mondiale, le montant approuvé pour paiement se fera contre remboursement des dépenses liés aux salaires et aux heures supplémentaires jusqu'à concurrence d'un montant cumulé ne dépassant pas le total du montant annuel indiqué pour les DLI de chaque IESIES. L'UGP recrutera un consultant avec de solides compétences universitaires et d'audit pour effectuer appuyer l'unité d'AQ pour l'évaluation et la préparation du rapport d'évaluation. Chaque IESIES participante ouvrira un compte dédié dans une banque commerciale nommé "*Subvention PADES-Nom de l'IES*". Les décaissements au titre des composants 2 et 3 se feront sur la base de transactions. Les audits annuels de l'IES couvriront toutes les ressources, y compris les fonds du projet.

94. Sur la base de l'évaluation de la Banque, le risque résiduel de la GF pour le projet est jugé Substantiel. Les arrangements de GF proposés sont jugés satisfaisants au vue de la conformité avec les exigences de l'OP 10,00 de la Banque, une fois que les mesures d'atténuation sont mises en œuvre. L'entité de mise en œuvre veillera à ce que les Directives de la Banque, *Prévention et Lutte contre la Fraude et la Corruption dans les Projets Financés par les Prêts de la BIRD et les Crédits et Subventions de l'IDA (révisées en janvier 2011)*, sont suivies dans le cadre du projet.

#### **D. Passation de Marchés**

95. La Passation de Marchés pour le projet sera effectuée en conformité avec les «Directives: Passation des Marchés de Fournitures, Travaux et Services Autres que de Consultants dans le Cadre des Prêts de la BIRD et les Crédits et Subventions de l'IDA par les Emprunteurs de la Banque mondiale», datées de janvier 2011 et révisées juillet 2014, «Directives: Sélection et Emploi de Consultants par les Prêts de la BIRD et les Crédits et Subventions de l'IDA par les Emprunteurs de la Banque mondiale», datées janvier 2011 et révisées juillet 2014 et Directives: Prévention et Lutte contre la Fraude et la Corruption dans les

Projets Financés par les Prêts de la BIRD et les Crédits et Subventions de l'IDA (en date du 15 Octobre 2006 et révisées en janvier 2011) et les dispositions stipulées dans l'Accord de Financement. L'Appel d'offres national (AON) doit être en conformité avec des procédures acceptables pour la Banque.

96. L'équipe de la Banque mondiale a entrepris une évaluation de la passation de marchés du MESRS. Le ministère a mis en place une UGP rattachée au Secrétaire Général (SG) du ministère. Le SG a nommé un coordonnateur de projet et d'autres membres clés qui sont des fonctionnaires du ministère, y compris un spécialiste de la passation des marchés et un agent d'approvisionnement. L'évaluation a été réalisée par le spécialiste de la passation des marchés de la Banque basé à Bamako, en ligne avec l'OP/BP 11.00 mise à jour en avril 2013. L'UGP aura la responsabilité globale des activités de passation de marchés.

97. L'évaluation a révélé un certain nombre de faiblesses, notamment: (i) l'absence d'un manuel de procédures au sein de la Direction des Finances et du Matériel (DFM); (ii) le manque de personnel de passation de marchés qualifié pour mettre en œuvre les activités de passation de marchés en conformité avec les procédures de la Banque; (iii) le personnel de haut niveau au sein de la MESRS responsable du contrôle de processus et d'approbation ne sont pas familiers avec les procédures de passation de marchés de la Banque; (iv) le risque d'exposition des spécialistes de la passation de marchés qui sont fonctionnaires à l'influence et la pression de leur hiérarchie; (v) le risque que le personnel qui se déplace à d'autres postes dans les secteurs publics ou privés après qu'ils ont été bien formés dans les marchés; (vi) le manque de communication et d'interaction entre les bénéficiaires (IES) et l'UGP qui peut entraîner des retards dans l'élaboration des termes de référence (TDR) ou des spécifications techniques et mauvaise estimation des coûts; et (vii) l'absence d'un espace adéquat dédié aux documents à archiver.

98. L'expérience de la Banque mondiale en matière de passation de marché au Mali a montré que des retards importants sont observés dans le traitement des dossiers de passation des marchés, avec une partie importante du temps consacrée à la préparation de: (i) les documents de passation de marchés (documents d'appel d'offres, demandes de propositions, les rapports d'évaluation des soumissions et les rapports d'évaluation technique des propositions ont tendance à être de mauvaise qualité), mais principalement sur (ii) l'attribution du contrat et le processus de signature du gouvernement. Ces expériences seront prises en compte dans la conception des modalités de passation des marchés au cours de la mission de pré-évaluation.

99. Le risque global de passation des marchés pour le projet proposé est considéré comme **Substantiel**. Afin d'atténuer les risques identifiés dans l'évaluation de la passation des marchés, un plan d'actions sera élaboré, en consultation avec le client (voir annexe 3). Avec la mise en œuvre des mesures proposées du plan d'actions et le soutien de l'équipe de la Banque mondiale, le risque résiduel global de la passation des marchés sera évalué **Modéré**.

#### **E. Considérations Sociales (Mesures de sauvegarde comprises)**

100. Il est attendu que l'impact social du projet proposé soit positif. Le projet permettra d'améliorer la gestion des IES existants (qui n'a pas été efficace au cours de la dernière décennie) et de mettre en place des programmes sous licence avec des liens étroits avec les besoins de l'économie. En tant que tel, le projet profitera aux élèves qui ont été exclus de l'enseignement supérieur. Les syndicats d'enseignants et les syndicats d'étudiants ont été impliqués dans la conception du programme du gouvernement visant à donner plus d'autonomie aux universités et leurs préoccupations ont été intégrées. Le projet qui est principalement axé sur le renforcement des capacités n'inclura pas d'acquisition de terres ni n'aura d'impact sur la réinstallation.

## **F. Considérations Environnementales (Mesures de sauvegarde comprises)**

101. Le PADES du Mali est classé catégorie B car aucune de ses activités ne pourrait induire un impact négatif sur les ressources environnementales et la qualité de vie dans les zones de mise en œuvre. Cependant, comme la remise en état de la construction de nouveaux locaux pour la DGESRS pourrait entraîner une production de déchets solides, l'UGP veillera à ce que: (i) une disposition est incluse dans les contrats pour la collection et l'élimination adéquates des déchets par les entreprises; et (ii) les budgets des universités comportent certaines ressources consacrées à la gestion des déchets et de l'assainissement. Les travaux/activités seront menés en conformité avec les lois et réglementations nationales et locales.

102. Un examen des capacités institutionnelles des institutions de mise en œuvre a révélé qu'il existe un cadre institutionnel et réglementaire de base pour la gestion des déchets au Mali (décret no. 01-394 / P-RM de septembre 2001) appliquées par la Direction Nationale de l'Assainissement et du Contrôle des Pollutions et Nuisances (DNACPN) et ses structures décentralisées. Ainsi, presque toutes les grandes municipalités ont mis en place un système de gestion des déchets opéré en partenariat avec le secteur privé et les organisations non-gouvernementales (ONG). Malgré quelques difficultés dans la collecte des déchets domestiques et dangereux, d'importants efforts sont en cours pour l'amélioration de l'assainissement des lieux publics.

## **G. Autres Politiques de Sauvegarde Déclenchées**

103. Le projet a été transféré. Cependant, deux politiques de sauvegarde sont déclenchées, si besoin: (i) l'évaluation environnementale OP / BP 4.01; et (ii) la réinstallation involontaire OP / BP 4.12. Pendant l'exécution du projet, le cadre existant de gestion environnementale et sociale (CGES) et le Cadre de politique de réinstallation (CPR) du Projet d'Urgence Education du Mali seront mis à jour pour servir d'outil de gestion des mesures de sauvegarde du projet. Cette tâche sera achevée d'ici la fin de novembre 2015.

---

## Annexe 1: Cadre des Résultats et Suivi

---

**Pays : Mali**

---

**Nom du Projet : Projet Appui à l'Enseignement Supérieur (P151318)**

---

### 1. A: Cadre des Résultats

---

#### Objectifs de Développement du Projet

---

Enoncé du PDO

L'objectif de développement du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES) du Mali est d'améliorer la pertinence des programmes d'enseignement supérieur sélectionnés et la gestion du système d'enseignement supérieur au Mali.

---

**Ces résultats sont au Niveau Projet**

---

#### Indicateurs des Objectifs de Développement du Projet

---

Cumul des valeurs cibles

Nom de l'Indicateur	Base de Référence (Mars 2015)	An 1 (Mai 2016)	An 2 (Mai 2017)	An 3 (Mai 2018)	An 4 (Mai 2019)	Cible Finale (Juin 2020)
Nombre de programmes habilités proposés et développés par les IES concernés avec la participation du secteur privé	45.00	72.0	91	105	120	135.00
Amélioration de la Satisfaction des Employeurs dans les secteurs prioritaires (Pourcentage de points augmentés)	A déterminer An 1			20		40.00

étude sur le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés menés (Oui/Non)	Non	Oui		Oui		Oui
Nombre de Plans institutionnels approuvés dans les IES publics (Nombre)	4.0	5	7	8	9	9.00
Nombre d'IES publics dotés d'un Conseil d'Administration fonctionnel - CA (Conseil d'Administration) (Nombre)	4.0	5	7	8	9	9.00
Bénéficiaires directs du projet (Nombre) dont femmes (en %)	0 0		15.000 25%			35.000 35%

### Indicateurs de Résultats Intermédiaires

Nom de l'Indicateur	Base de Référence	Cumul des Valeurs Cibles				
		AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	Cible finale
Nombre d'étudiants inscrits dans les programmes habilités au niveau des IES concernés (Nombre)	10,000	14,500	15,700	16,600	18,000	18,900
Nombre d'étudiantes inscrites dans les programmes Habilités au niveau des IES concernés (Nombre et %)	2,500	2,700	3,000	3,500	4,200	5,000
Nombre d'enseignants formés aux programmes habilités des IES concernés (Nombre)	120	245	380	560	650	780.00
Part du budget allouée au matériel pédagogique dans les IES concernés (Pourcentage)	10.00	15.3	20.9	25.6	28.5	30.00
Augmentation des ressources financières générées par les IES concernés (pourcentage)	100	130.0	140.5	152.0	155.5	160.00
Création Cellule Assurance-Qualité Opérationnelle, avec un statut semi-autonome (Oui/Non)	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'IES publics disposant d'un système de gestion de l'information et des ressources (MIS) opérationnelles (Nombre)	0.00	5	9	9	9	9.00



Rapport des statistiques du système publié sur une base annuelle avec des données pertinentes des différents IES (Public & Privé) (Oui/Non)	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'utilisateurs ayant accès à la bibliothèque virtuelle (Nombre)	0.00	1,000	3,000	5,000	7,000	10,000
Rapport d'Audit Annuel du Projet produit à temps (avant fin juin) (Oui/Non)	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Rapport Annuel sur les décaissements liés aux Indicateurs produit à temps (Avant fin mars) (Oui/Non)	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'IES publics ayant une proposition (s) pour bénéficier de l'appui des Centres d'Excellence Africains de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (Nombre)	0.00	2	4	6	6	6.00

## 1. **B**: Description des Indicateurs

<b>Indicateurs des Objectifs de Développement du Projet</b>				
Nom de l'Indicateur	Description (définition indicateur, etc.)	Fréquence	Source de Données / Méthodologie	Responsabilité pour la Collecte de Données
Nombre d'IES concernés qui ont proposé et développé des programmes avec la participation du secteur privé	Il s'agit de programmes agréés par la cellule AQ du MESRS suivant demande d'habilitation par les IES, après approbation par le Conseil d'Administration sur recommandation du Conseil de Perfectionnement (CP) qui comprend des membres du secteur privé spécialisés dans le domaine du programme (50%). Le processus d'agrément sera renforcé à la composante 2 du Projet. Les programmes agréés comportent à la fois les programmes existants devant être ré-agrégés et de nouveaux programmes	Annuel	Rapport	MESRS/DGESRS
Satisfaction Accrue des Employeurs dans les secteurs	Une étude sur les Employeurs sera menée trois fois au cours de la mise en œuvre du Projet ;	Trois fois au cours du	L'étude sera menée la première année du Projet pour	MESRS/ DGESRS, (Cellule de Planification)

prioritaires	une au cours de la première année, une seconde à la troisième année et une autre à la fin du Projet, pour évaluer le niveau de satisfaction des employeurs par rapport aux diplômés dans les secteurs prioritaires comme l'Agriculture, l'Elevage et les Mines). L'indicateur mesurera le nombre d'employeurs satisfaits et très satisfaits des diplômés (sortants des IES).	Projet	définir la base de référence et établir ce qu'il faut évaluer.	
Nombre de plans de développement institutionnel approuvés au niveau des IES publics	Plans de Développement institutionnel approuvés concernant les plans stratégiques quinquennaux des IES y compris les priorités, la planification, le budget, les indicateurs ainsi qu'une information fiable pour sa mise en œuvre approuvée par le CA et satisfaisante pour la Banque.	Annuel	SIGES-le système d'Information statistique du MESRS	MESRS / DGESRS (Planification et Cellules AQ)
Nombre d'IES Publics dotés de Conseil d'Administration (CA) fonctionnel	Un Conseil d'Administration fonctionnel sera défini sur la base de la composition qui devra comporter au moins 30 pour cent des représentants du secteur privé, qui se réunira deux fois par an pour approuver le budget des IES et les documents importants pour ainsi assurer l'autonomie de l'IES	Annuel	SIGES-Rapports d'avancement	MESRS / DGESRS Cellule de Planification AQ)
Suivi de l'Etude menée	Une étude de suivi pour évaluer l'emploi des diplômés, sortants des IES concernés dans les secteurs prioritaires appuyés par le Projet.	Trois fois au cours du Projet	Rapport de Suivi	MESRS/IES Concernés

### Indicateurs Résultats Intermédiaires

Nom Indicateur	Description (définition indicateur, etc.)	Fréquence	Source de Données/ Méthodologie	Responsabilité de Collecte de Données
Nombre d'étudiants inscrits dans les programmes agréés au niveau des IES concernés (Nombre)	Les programmes agréés sont validés par le Conseil de Perfectionnement (CP) et alignés dans le cadre du système LMD (et donc développés avec le secteur privé)	Annuel	SIGES-HEI progress reports	MESRS/ DGESRS; IES
Nombre d'étudiantes	Il s'agit du nombre de filles inscrites dans les	Annuel	Rapport	MESRS

inscrites dans les programmes agréés au niveau des IES concernés (Nombre - - Su-Type: Détails)	programmes agréés dans les IES concernés		statistiques/Rapports IES	
Nombre d'enseignants formés aux programmes des IES concernés (Nombre)	Cet indicateur se réfère aux enseignants ayant reçu une formation avant et après service qui leur permettra d'enseigner le contenu des programmes rénovés de manière satisfaisante.	Annuel	SIGES; -Rapports d'avancement IES Rapports d'avancement	MESRS/ DGESRS; IES
Part du budget allouée au rendement pédagogique dans les IES concernés (Pourcentage)	La part du budget allouée au matériel pédagogique se réfère aux allocations hors capital qui améliorent le processus enseignement –apprentissage moins les salaires, les heures supplémentaires et les bourses	Annuel	Rapports d'avancement SIGES-IES	MESRS/ DGESRS; IES
Augmentation du cash généré à l'interne dans les IES concernés (pourcentage)	Le cash généré à l'interne se réfère au budget des IES à l'exclusion de la contribution nationale du budget.	Annuel	Rapports d'avancement SIGES-IES	MESRS/ DGESRS; IES
Création Cellule Assurance-Qualité Opérationnelle, avec un statut semi-autonome (Oui/Non)	La "Cellule Assurance Qualité " ou "AQ" signifie l'unité semi-autonome en charge des programmes d'accréditation à établir au sein de la DGESRS.	Annuel	Rapport de Projet MESRS	MESRS/ DGESRS
Nombre d'IES publics disposant d'un système de gestion de l'information (MIS) et des ressources opérationnelles (Nombre)	Le système de gestion de l'information ou SGI signifie que la collecte et le traitement des données du MESRS doit être créé pour collecter des données fiables sur une base annuelle en vue d'une politique de prise de décision.	Annual	Rapport de Projet MESRS	MESRS/ DGESRS
Rapport des statistiques du système publié sur une base annuelle avec des données pertinentes des différents IES (Public & Privé)	'Des données fiables' se dit d'un ensemble de statistiques éducatives couvrant les IES pour l'année en cours. Le rapport comportera des informations sur les IES publics et privés.	Annual	SIGES	MESRS/ DGESRS (Cellule de Planification )

(Oui/Non)				
Nombre d'utilisateurs ayant accès au système digital de la bibliothèque virtuelle (Nombre)	Nombre d'utilisateurs ayant accès au système Digital de la bibliothèque virtuelle signifie les étudiants et autres membres de faculté publique ou privée qui utilisent les ressources digitales dans le cadre du Projet.	Annual	Rapport de Projet MESRS -SIGES	MESRS
Rapport d'Audit Annuel du Projet produit à temps (avant fin juin) (Oui/Non)	L'audit annuel est le rapport de projet avec mandat d'utiliser les ressources financières chaque année fiscale.	Par an	Rapport d'Audit MESRS	MESRS/UGP
Rapport Annuel sur les décaissements liés aux Indicateurs produit à temps (Avant fin mars) (Oui/Non)	Chaque année, l'UGP déposera un rapport sous la supervision de la DGESRS et de la Cellule de l'AQ, qui évalueront les progrès réalisés par chacun des IES concernés pour chaque DLI et DRI.	Par an	Rapport MEE/UGP	MESRS/UGP/DGESRS
Nombre d'IES publics ayant une proposition (s) pour bénéficier de l'appui des Centres d'Excellence Africains de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (Nombre)	Chaque année, dans le cadre de la composante 2, le Projet choisira des propositions des IES pour développer un partenariat avec les institutions ACE et fera un rapport sur le nombre d'IES bénéficiant de l'appui dans le cadre de la subvention.	Par an	Rapport de Projet MESRS	MEE/UGP/DGESRS

### 1. C: Décaissement Lié aux Indicateurs et aux Résultats pour la Sous-Composante 1.1

Décaissement Lié aux Indicateurs et montant maximum par IES (par an)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Montant Maximum alloué au DLR (US\$)				Method of definition of the amount to be paid (based on Annex 4: protocol for monitoring achievement of the DLR)
		IPR	ENI	USTTB	UOS	
<b>DLI1 Gouvernance. Institutionnelle Améliorée</b> <b>IPR=US\$150,000</b> <b>ENI=US\$200,000</b> <b>USTTB=US\$300,000</b> <b>UOS=US\$300,000</b>	DLR#1: Conseil d'Administration (ou Conseil d'Université) des IES en place qui comprend des membres autres que les fonctionnaires (le but est d'avoir au moins 30% des membres non fonctionnaires)	50,000	50,000	100,000	100,000	Oui/Non
	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IESIES en place. (#de sessions tenues /an)	50,000	100,000	100,000	100,000	Oui/Non
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IESIES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	50,000	50,000	100,000	100,000	Oui/Non
<b>DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés</b> <b>IPR=US\$350,000</b> <b>ENI=US\$600,000</b> <b>USTTB=US\$800,000</b> <b>UOS=US\$800,000</b>	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	100,000	150,000	200,000	200,000	A= But fixé pour le nombre de programmes rénovés ou nouveaux programmes autorisés et précédemment approuvés par le Conseil et sur recommandation du CP ; X=\$ (000) ; B= nombre de programmes complétés si B<A, alors le montant dû sera $Y = (B.X)/A$
	DLR#4: Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues	100,000	150,000	200,000	200,000	A= nombre de NE; X = \$ (000); Si un NE (B) est moins que A, the montant à payer sera : $Y = (BX)/A$
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	50,000	150,000	200,000	200,000	A = nombre de NEF; X = \$ (000); Si NEF (B) est moins que A, le montant à payer sera : $Y = (BX)/A$
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés	100,000	150,000	200,000	200,000	A= % RFG

	(NEF) aux programmes conçus suivant les Directives					X=\$ (000) ; If RFG (B) est moins que A, le montant à payer sera : Y= (B.X)/A
<b>Montant minimum par an par IES</b>		500,000	800,000	1,100,000	1,100,000	

**1. D: D Décaissement lié aux indicateurs et Décaissement Lié aux Résultats pour les quatre IES sélectionnés dans le cadre de la Sous-Composant 1.1**

**Ecole Nationale des Ingénieurs-ENI**

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Base de Référence /DLIo (Mars 2015)	Objectif An 1 (Mai 2016)	Objectif An 2 (Mai 2017)	Objectif An 3 (Mai 2018)	Objectif An 4 (Mai 2019)	Fin Objectifs Projet (Juin 2020)
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	1	2	2	2	2	2
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues	4	8	12	16	20	25
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	300	600	1,000	1,500	2,100	2,100
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	8	23	38	55	70	85
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	259.150	15%	52%	70.0%	75%	80.0%

**Institut Polytechnique Rural de Katibougou-IPRK**

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

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

Décaissement lié aux indicateurs (DLI)	Décaissement Lié aux Résultats (DLR)	Base de Référence/DLIo (Mars 2015)	But An 1 (Mai 2016)	But An 2 (Mai 2017)	But An 3 (Mai 2018)	But An 4 (Mai 2019)	Fin de But de Projet
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	1	2	2	2	2	
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues	11	21	24	26	28	30
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	9,553	9,953	10,400	10,900	11,500	12,200
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	80	160	240	320	400	500
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	371.000	20%	30%	40%	50%	60%



**Université de Ségou (Université de Ségou-UOS)**

Décaissement liés aux indicateurs (DLI)	Décaissement liés aux Résultats	Base de Référence/DLI (Mars 2015)	But An 1 (Mai 2016)	But An 2 (Mai 2017)	But An 3 (Mai 2018)	But An 4 (Mai 2019)	But de fin de Projet
DLI1: Gouvernance Institutionnelle Améliorée	DLR#1: Conseil d'Administration Fonctionnel (ou Conseil d'Université) des IES en place. (#de sessions tenues /an)	1	2	2	2	2	
	DLR#2: Adoption et mise en œuvre des outils de gestion et procédures des IES et la publication annuelle des IMS et des Rapports d'Audits	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	DLR#3: Approbation des Plans Stratégiques des IES et des Budgets annuels opérationnels avec indicateurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DLI2 Amélioration de la Pertinence des Programmes Sélectionnés	DLR#4: Nombre des programmes de formation autorisés selon les directives convenues	10	13	20	25	30	35
	DLR#5: Nombre de nouveaux étudiants (NE) inscrits aux programmes conçus suivant les Directives.	175	400	1,000	1,200	1,400	1,600
	DLR#6: Nombre d'enseignants formés (NEF) aux programmes conçus suivant les Directives	31	51	76	101	131	131
	DLR#7: % Accroissement des Ressources Financières Générées à l'interne (RFG) (CFA,000)	33.000	161%	180%	200%	220%	250%

## **Annexe 2: Description Détaillée du Projet**

### **Mali: Projet d'Appui à l'Enseignement Supérieur**

1. Le Projet proposé appuiera la réforme de l'Enseignement Supérieur en cours initiée par le Gouvernement en vue de renforcer la capacité des Institutions d'enseignement supérieur au Mali, à produire des diplômés hautement qualifiés avec des compétences pertinentes répondant aux besoins du marché du travail. Il le fera par l'amélioration du cadre de gouvernance de l'enseignement supérieur, tout en soutenant des améliorations directes dans certains programmes et institutions. Le Projet permettra d'atteindre l'objectif de gouvernance en adoptant une approche pragmatique, qui appuie les réformes institutionnelles en cours visant à conférer plus d'autonomie aux Institutions d'enseignement supérieur, tout en renforçant la capacité de planification, de supervision, de gestion de l'information du Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur (MESRS) (autonomie et responsabilités). Pour être encore plus pragmatique, l'approche sera mise en œuvre suivant un mode à deux volets, consistant d'une part à appuyer la saine gestion du Ministère (MESRS) par le renforcement de l'Assurance de la qualité, le suivi et l'évaluation (S&E) et les fonctions de coordination des systèmes et organes, et, d'autre part tenir compte des contraintes existantes pour plus de réformes fondamentales, par un renforcement de la mise en œuvre des mesures de gouvernance (en termes d'organes directeurs fonctionnels, de plans de développement institutionnel, la participation du secteur privé, etc.) dans les Institutions sélectionnées pour créer les meilleures pratiques qui pourraient être reproduites successivement par d'autres institutions et soutenir également une meilleure gestion du secteur.

2. En contribuant à une amélioration progressive de ce cadre de gouvernance, le Projet vise également à contribuer à l'amélioration de la pertinence des programmes offerts par un soutien direct à la mise en œuvre d'un ensemble de nouveaux programmes académiques (ou améliorés) axés sur le marché du travail, et l'utilisation de mécanismes de financement novateurs (financement basé sur la performance (PBF) par décaissement lié aux indicateurs (DLI) liés aux résultats. L'approche des décaissements liés aux indicateurs (DLI), en outre illustré ci-dessous, devrait être une étape importante vers la mise en place d'une structure de financement plus efficace dans le secteur si elle est mise en œuvre avec succès.

3. En somme, le Projet: (i) soutiendra le développement et la mise en œuvre des programmes axés sur le marché du travail dans les Institutions d'enseignement supérieur sélectionnées par des mesures de renforcement de la qualité et une meilleure gouvernance de ces établissements (y compris la gestion et le financement); et (ii) renforcera la capacité du système de l'enseignement supérieur en vue de mieux planifier et mettre en œuvre des réformes de l'enseignement supérieur, surveiller la qualité et la pertinence des programmes, fournir des données pertinentes pour les décisions de politique et coordonner les principaux intervenants du système. Le Projet entreprendra ces activités en trois composantes: Composante 1: Appui aux Etablissements publics d'enseignement supérieur sélectionnés; Composante 2: Appui au système d'enseignement supérieur; et Composante 3: Gestion de Projet et Assistance Technique. Ces trois composantes seront mises en œuvre en utilisant un mécanisme de décaissement à deux volets: DLI pour la

sous-composante 1.1 pour soutenir la mise en œuvre des contrats de performance avec des IES et soutenir directement la mise en œuvre des activités visant à améliorer la gouvernance, la qualité et la pertinence des programmes; et de décaissement sur la base des frais traditionnels pour les sous-composantes 1.2 et 1.3 ainsi que les composantes 2 et 3.

### **Composante 1: Appui aux Etablissements publics d'enseignement supérieur sélectionnés (22 millions de dollars)**

4. Cette composante permettra d'améliorer la pertinence des programmes d'enseignement supérieur sélectionnés, tout en contribuant à améliorer la gestion, à soutenir les améliorations à la gouvernance et les interventions liées à la qualité dans les Etablissements d'enseignement supérieur existants sélectionnés et à soutenir une nouvelle institution qui propose des programmes dans le domaine de l'agriculture, l'élevage, l'exploitation minière et la technologie, ce, avec un engagement fort de la réforme. Il est composé de trois sous-composantes: la Composante 1.1: Appui aux Etablissements publics existants sélectionnés; la Composante 1.2: Appui au nouveau département 'élevage et santé animale' de l'Université de Ségou; et la Composante 1.3: Appui au développement de la nouvelle École des Mines de Bamako.

*Sous-composante 1.1- Appui aux Etablissements d'Enseignement Supérieur existants sélectionnés (16 millions de dollars).* Cette sous-composante appuiera (au plus) quatre Etablissements existants sélectionnés, à savoir: L'Institut Polytechnique Rural de Katibougou - (Institut Polytechnique Rural de Katibougou-IPRK) centré sur l'agriculture, la recherche et la sensibilisation; L'Université de Ségou (Université de Ségou-UOS) qui met l'accent sur l'élevage, et les programmes agricoles avec un volet sur la gestion de l'eau et l'irrigation; L'Université des Sciences et Technologies (Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako-USTTB) qui offre des formations en sciences appliquées pour appuyer d'autres secteurs; et l'École Nationale d'Ingénieurs (Ecole Nationale d'Ingénieurs-ENI) portant sur les programmes d'ingénierie dont l'exploitation minière.

5. Ces quatre Etablissements d'enseignement supérieur ont été choisis en fonction de la disponibilité des programmes dans les secteurs économiques ciblés qui contribuent à près de 40 pour cent du PIB du pays, et emploient près de 75 pour cent de la main-d'œuvre du pays. Trois d'entre eux sont reconnus comme étant des leaders dans leurs domaines tandis que le quatrième, l'Université de Ségou, la première université publique régionale du pays, est en cours de développement, et à fort potentiel compte tenu de son emplacement stratégique dans l'Office du Niger (zone importante de par sa vocation pastorale et agricole). Ces Etablissements ont également démontré leur volonté d'entreprendre d'importantes réformes à travers leur engagement dans des actions liées à la gouvernance, comme: (i) la mise en place d'un Conseil Universitaire - Conseil d'administration (Conseil d'administration ou Conseil d'Université - CA) qui est composé de membres d'institutions non publiques (secteur privé, diaspora, etc.) afin d'assurer une plus grande autonomie à l'institution. Le Conseil d'Administration (CA) approuve le Plan de Développement Institutionnel (PDI) et le Programme de Travail Annuel (PTA) pour la première année, y compris les objectifs, la situation de référence, et les buts; (ii) la mise en place d'un *Conseil de Perfectionnement* fonctionnel (CP) avec une forte implication des représentants des entreprises privées pour identifier et développer de nouveaux programmes et examiner les programmes et les contenus existants, y compris ceux qui doivent être exécutés au cours de la

première année du Projet; (iii) le développement et l'adoption de manuels des opérations et des outils de gestion et le calendrier d'audits; et (iv) la finalisation des PDI avec des objectifs et des buts annuels clairs, dont le décaissement de fonds lié aux résultats et indicateurs convenus (DIL). Toutes ces mesures ont été mises en œuvre, y compris : (a) la mise en place d'un conseil de l'université dans les quatre Etablissements d'enseignement supérieur qui ont d'ailleurs tenu leur première session; (b) avec un Conseil de Perfectionnement (CP) fonctionnel en place dans tous les Etablissements d'enseignement supérieur sélectionnés qui ont proposé des programmes en vue d'obtenir un agrément pour l'année universitaire à venir; (c) l'élaboration d'un manuel (par quatre Etablissements); et (d) la soumission de plans stratégiques institutionnels par les quatre Etablissements d'enseignement supérieur. Les documents sont soumis à la Banque pour avis technique.

6. Le Projet appuiera la mise en œuvre des PDI et des PTA quinquennaux (2015-2020) de chacun des IES sélectionnés qui seront approuvés par le Conseil d'Administration avant la mise en vigueur du Projet. Le PTA reposera sur le contrat devant être signé par le Recteur dudit Etablissement, le Ministre en charge de l'Enseignement Supérieur et celui de l'Economie et des Finances (MEF) définiront les objectifs et indicateurs convenus que chaque Etablissement s'engagerait à réaliser au cours de l'année. Le Plan de Travail Annuel (AWP) comprendra toutes les activités et les fonds (y compris ceux du Gouvernement et les fonds externes alloués à l'Institution), avec des rôles et des responsabilités claires, et le mécanisme de S & E qui sera utilisé pour évaluer la performance annuelle de l'Etablissement. Le rapport annuel du Plan de Travail Annuel et le rapport d'audit annuel complèteront le rapport du service d'Assurance de la qualité sur la performance de l'Etablissement qui sera utilisé pour le suivi des indicateurs liés aux décaissements (DLI).

7. La mise en œuvre du Plan de Développement Institutionnel (IDP) devrait améliorer la qualité et la pertinence des Etablissements d'enseignement supérieur et de leurs programmes, y compris l'amélioration des programmes existants et/ou l'introduction de nouveaux programmes améliorés qui sont autorisés, tout en favorisant l'émergence d'un système d'enseignement supérieur diversifié, dynamique et réactif. En particulier, il permettra de créer les conditions pour les Etablissements d'enseignement supérieur à: (i) générer leurs propres ressources à travers le développement de programmes pertinents pour une plus grande demande; (ii) développer des partenariats efficaces avec le secteur privé et offrir plus de formations et d'opportunités d'emploi aux étudiants; et (iii) améliorer la qualité et la gestion des programmes et des institutions. Il permettra également au Gouvernement de renforcer davantage sa capacité à réglementer le secteur y compris l'accréditation et le suivi au niveau des institutions et des programmes accrédités.

8. Pour mieux soutenir et renforcer la bonne gouvernance institutionnelle et la pertinence du programme, le Projet appuiera les objectifs des institutions par le système des décaissements liés aux indicateurs (DLI) choisis pour les PDI. Le Gouvernement a déjà une expérience dans les contrats de financement de programme dans les secteurs de la santé et de l'agriculture, ainsi que pour le Centre de Recherche Appliquée et de la Formation. Dans ce contexte, l'introduction d'un mécanisme de financement basé sur les décaissements liés aux indicateurs (DLI) peut être considérée comme un mécanisme de financement accru qui s'appuie sur les expériences nationales antérieures tout en jetant les bases d'une approche de financement axée sur la

performance (PBF) qui pourrait plus tard inspirer de grandes réformes dans la réforme du financement. Deux décaissements liés aux indicateurs (DLI) avec sept décaissements liés aux résultats (DLR), en relation avec la gouvernance, la pertinence et les dimensions de la qualité, avec des objectifs pertinents pour chaque Etablissement d'enseignement supérieur sélectionné ont été identifiés et sont présentés respectivement aux Annexes 1.B et 1.C, tandis que l'Annexe 4 comprend un protocole détaillé pour le suivi des DLI et des DLR. Le Projet déboursera suivant des chapitres de dépenses liées aux salaires et aux heures supplémentaires jusqu'à un montant cumulé ne dépassant pas le total du montant annuel indiqué pour le DLI de chaque Etablissement d'enseignement supérieur.

9. Prendre en compte les différents besoins des Etablissements d'enseignement supérieur, y compris, comme en témoigne le nombre total d'élèves et d'enseignants (qualifiés) et les besoins en nouvel équipement et/ou remis en état, les montants annuels varient selon les institutions de 500 000 dollars américains par an pour le déjà très bien doté IPR de Katibougou à 1,1 millions de dollars américains par an pour l'Université des Sciences, Techniques et Technologies de Bamako-USTTB (avec un plus grand pool d'étudiants et un personnel enseignant limité) et l'Université de Ségou (en voie d'installation). Dans tous les cas, ces montants représentent une part importante des budgets de fonctionnement actuels de ces Institutions (d'environ 30 à 60%) qui devraient contribuer à financer une part importante de leurs PDI, y compris notamment beaucoup d'enseignants indispensables sur contrat à durée déterminée, activités de formation des enseignants, des équipements de laboratoires et du matériel pédagogique.

10. La réalisation des objectifs spécifiques de décaissements liés aux résultats (DLR) sera confirmée sur la base des décaissements liés aux indicateurs (DLI) et au protocole de suivi des résultats qui est défini et convenu avec chaque Etablissement concerné et le Ministère de l'Enseignement Supérieur (MESRS). Sauf pour le paiement des salaires et des heures supplémentaires, le Projet n'assurera le suivi d'aucune autre dépense, mais la réalisation des résultats convenus. Pour atteindre les indicateurs liés aux décaissements (DLI), les IES devront satisfaire les indicateurs de gouvernance convenus et assurer avec succès la mise en œuvre de leurs PDI. Aux cas où les IES n'arrivent pas à atteindre les résultats convenus, alors ils ne sont pas en position d'être entièrement financés pour le montant maximal fixé pour les DLI, les fonds restants seront alors soit répartis entre les institutions restantes ou affectés à d'autres Etablissements d'enseignement supérieur qui mettent en œuvre des réformes et développent des programmes conformément aux critères établis. Cette approche favorisera de plus grandes synergies entre les composantes du Projet qui se concentrent à la fois aux niveaux du système et des institutions, et inciter davantage tous les Etablissements d'enseignement supérieur à aller vers un système plus efficace, plus pertinent et plus sensible. Dans l'ensemble, il est prévu que les Etablissements d'enseignement supérieur les plus autonomes (avec les conseils d'administration réunissant des représentants du secteur privé et d'autres parties prenantes) avec les plans de développement institutionnels clairs seront mieux positionnés pour offrir des programmes pertinents de haute qualité et d'assurer une utilisation efficace des ressources limitées disponibles pour le secteur (conduisant également à une amélioration des structures de financement des institutions).

11. **Principales activités:** Cette sous-composante appuiera les activités incluses dans le programme PDI approuvé et son Plan de Travail Annuel (AWP). Ces activités doivent être axées

sur la réalisation des objectifs de développement de l'IES d'améliorer la qualité et la pertinence des programmes, ainsi que la gouvernance et la gestion de l'Institution. Le Plan de Développement Institutionnel (PDI) pourrait inclure, par exemple, la fourniture de livres et de la documentation scientifique, la technologie de l'information et de la communication (TIC), du matériel et des produits de laboratoire, des activités de recherche, de recrutement et de perfectionnement du personnel, et d'investissement dans les infrastructures. Pour soutenir leurs objectifs, les IES participants pourraient également utiliser une partie de l'appui aux services des institutions prenant part au Projet 'Centres d'Excellence Africains (ACE). Enfin, le renforcement des capacités supplémentaires des IES et l'Unité de Gestion du Projet (UGP) dans l'élaboration du plan institutionnel et l'Assurance Qualité (AQ) sera soutenu par les composantes 2 et 3.

**12. Bénéficiaires:** L'appui dans le cadre de la composante 1 bénéficiera aux étudiants inscrits dans les quatre Etablissements d'enseignement supérieur (IES) ainsi que les enseignants et le personnel de soutien technique. Les chiffres approximatifs sont: 20 000 étudiants (nouveaux et déjà inscrits) et 1000 enseignants et personnel d'appui technique.

**13. Dispositions de mise en œuvre:** la sous-composante sera coordonnée par l'Unité de Gestion du Projet (UGP) sous la coordination du Chef de la composante 1, qui est un fonctionnaire de la Cellule Assurance Qualité (Unité AQ) sous la direction du Directeur général de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique (DGESRS). Chaque Etablissement d'enseignement supérieur (IES) va exécuter son plan de développement institutionnel et assurer ainsi ses propres responsabilités fiduciaires. Les contrats seront signés par le Recteur de l'Etablissement, le Ministre de l'Enseignement Supérieur (MESRS) et le Ministre de l'Economie et des Finances (MEF) définiront les objectifs et les indicateurs convenus que chaque Etablissement s'engagerait à réaliser au cours de l'année. Sous la direction du coordonnateur de l'Unité de Gestion du Projet (UGP) et le Directeur général de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (DGESRS). Le Chef de la composante 1 servira de tampon entre les Etablissements d'enseignement supérieur et la Cellule en charge de l'Assurance Qualité au niveau central. Il facilitera les synergies et les processus d'apprentissage entre les deux niveaux dans le but de mettre en place un système national fonctionnel de l'AQ pour soutenir une mise à niveau du système. Les modalités mise en œuvre de cette composante et du Projet, en général, sont destinées à renforcer à la fois le système et les Etablissements d'enseignement supérieur. Pour mener à bien l'évaluation annuelle des DLI, l'UGP recrutera un Consultant pour appuyer la Cellule d'Assurance Qualité dans l'élaboration des rapports DLI et d'évaluation des résultats.

**14. Sous-composante 1.2- Appui au département de l'Elevage de l'Université de Ségou (4 millions de dollars américains).** Contrairement aux trois autres Universités qui sont établies et disposent d'installations qui méritent d'être rénovées, l'Université de Ségou, la première université publique régionale du pays, est encore en développement et nécessite plus d'appui pour exécuter les programmes nécessaires, qui appuieraient Ségou et l'Office du Niger pour le développement et la gestion des terres et du bétail. Par conséquent, cette université recevra un appui supplémentaire pour aider à accroître la qualité et la capacité. Plus précisément, cette sous-composante soutiendra le développement du nouveau département pour le bétail et la santé animale à travers la construction et la rénovation d'une nouvelle structure/bloc d'enseignement à construire sur un terrain clôturé par du fil de fer appartenant à l'université. Le Mali, en particulier la zone Ségou-Mopti possède un nombre estimé à plus de 10 millions de têtes et les activités

connexes emploient plus d'un tiers de la population surtout dans les zones rurales. Le pays est le principal exportateur de bétail dans la sous-région, et pourrait attirer un plus grand impact pour son économie en développant une chaîne de valeur pour diversifier les produits et élargir le marché. Le nouveau département soutiendrait le positionnement du Mali dans ce domaine et offrirait plus d'opportunités d'emplois, car il renforce le développement du pôle agro de l'Office du Niger.

**15. Activités:** cette sous-composante du Projet assurera le financement des travaux de génie civil, la fourniture d'équipements, de biens et l'Assistance Technique (TA) nécessaires à la mise en place d'une structure moderne et fonctionnelle.

**16. Bénéficiaires:** cette sous-composante sera bénéfique pour les nouveaux étudiants actuels et potentiels de l'Université de Ségou. Elle aidera à booster le développement de l'Office du Niger en tant que pôle pour l'agriculture et l'élevage.

**17. Modalités d'exécution:** cette sous-composante sera coordonnée par l'Unité de Gestion du Projet sous la coordination du Chef de la composante 1. L'Unité de Gestion du Projet aura en charge toutes les responsabilités fiduciaires. Le Projet traitera directement avec l'ENI, l'ENA et un Etablissement d'enseignement supérieur privé qui a reçu un prix international d'architecture, pour procéder à la conception du nouveau département de santé animale à l'Université de Ségou, et assurer la supervision des travaux de génie civil.

**18. Sous-composante 1.3 - Appui au développement de la nouvelle Ecole des mines en Afrique de Bamako (2 millions de dollars américains).** Le Gouvernement a légalement créé une nouvelle école en Afrique dans le cadre de l'exploitation minière pour combler d'une manière plus complète les lacunes de compétences tant au niveau intermédiaire qu'à un niveau plus élevé pour le développement du secteur minier du pays. Il est en train d'explorer les possibilités de participation minière du secteur privé dans la mise en place de l'école. Certaines sociétés minières opérant au Mali ont manifesté leur intérêt, en particulier Rangold qui a démontré sa volonté de contribuer et a alloué une provision de 1 million de dollars pour la sécurisation du terrain et le financement des consultations limitées. Dans ce contexte, le gouvernement a demandé l'appui de la Banque à développer un modèle de business pour cette nouvelle école d'exploitation minière dans un cadre de Partenariat Public-Privé (PPP) pour aider à assurer que le pays est en mesure de produire les compétences requises pour tous les segments du secteur minier et autres emplois connexes d'une manière efficace et très pertinente. Après cette phase initiale, le Gouvernement du Mali et la Banque évalueront le processus de développement et les phases de la création de l'école et des options de financement, y compris à travers des partenariats public-privé (PPP), d'autres partenaires internationaux, et, si nécessaire, un financement additionnel (FA). Les prochaines étapes seront définies après l'achèvement des études mentionnées ci-dessus en coordination avec le Ministère en charge du secteur minier.

**19. Activités:** grâce à cette sous-composante, le Projet supportera l'étude de faisabilité, les plans architecturaux, les programmes et l'élaboration de programmes et les spécifications de l'équipement pour la nouvelle école proposée.

**20. Modalités d'exécution:** sous la direction du coordonnateur de l'Unité de Gestion du Projet (UGP), le Ministère des Mines nommera le personnel qui sera en charge des activités dans le

cadre de la sous-composante. Un sous-compte sera ouvert pour discriminer les fonds affectés à cette sous-composante, qui sera géré conjointement par le coordonnateur du Projet et le personnel nommé par le Ministère des Mines, en vue d'une bonne application des procédures de la Banque, ainsi qu'une utilisation à bon escient des fonds dans le cadre des activités convenues. Le Représentant du secteur minier fera partie du Comité technique du Projet et l'UGP et participera aux réunions techniques. Les aspects fiduciaires seront sous la responsabilité de l'UGP.

## **Composante 2: Appui au système d'enseignement supérieur (8 millions de dollars)**

21. Cette composante vise à améliorer la gestion du système de l'Enseignement supérieur au Mali par un renforcement de la capacité du Gouvernement à: (i) articuler et mettre en œuvre les réformes; (ii) jouer un rôle de supervision générale et de réglementation, y compris pour le secteur privé; et (iii) gérer l'information. Dans l'ensemble, elle appuiera la mise en œuvre du lot de réformes du Ministère de l'Enseignement Supérieur (IES) et son plan opérationnel, qui comprend un ensemble de lois et décrets, dans le but de transformer le système d'Enseignement supérieur de la situation actuelle en un système où: (a) les rôles et responsabilités du MESRS seront axés sur l'établissement de la politique, l'Assurance Qualité, le S & E, et la promotion d'une bonne performance dans les IES; et (b) les universités et autres établissements seront opérationnels et fonctionneront avec une plus grande autonomie en termes d'admission des étudiants, de recrutement des enseignants et la gestion du budget.

22. Le Plan opérationnel du MESRS vise à harmoniser les programmes universitaires dans le cadre du système LMD, une norme qui a été adoptée au niveau sous-régional. Le plan opérationnel a également attribué un rôle stratégique à la Direction de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DGESRS) pour développer une vision commune et mettre en œuvre un programme plus vaste du secteur en vue d'améliorer l'accès aussi bien à la qualité et qu'à la pertinence de l'enseignement supérieur. La Composante 2 apportera l'appui nécessaire au MESRS et à ses unités centrales clés dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan opérationnel du Gouvernement pour l'amélioration du sous-secteur, en mettant l'accent sur la planification, l'assurance de la qualité et la gestion de l'information, tout en soutenant le développement des établissements d'Enseignement supérieur privé dans un effort pour renforcer la capacité des différents acteurs du système de l'enseignement supérieur et de la coordination de ce sous-secteur. Cette composante aidera à articuler l'appui fourni aux Etablissements d'enseignement supérieur spécifiques avec un niveau de renforcement du système qui peut jouer son rôle stratégique.

23. Grâce à la Composante 2, le Projet permettra également de renforcer et accomplir les actions développées par d'autres organismes pour promouvoir davantage les synergies autour des questions de TIC et de gestion de l'information autour du système LMD au Mali. En particulier, en appui à la mise en œuvre de ce plan, l'Union monétaire ouest-africaine (UEMOA-avec un financement de la BAD) a développé deux projets: (i) le Projet PAES10, qui a financé une Assistance Technique pour identifier et développer 22 programmes académiques dont le contenu est orienté vers le marché du travail pour chacun des huit pays membres de la région Ouest Afrique; et (ii) le Projet PADTICE, résultant d'une collaboration avec l'UNESCO et devant finir en février 2015, qui appuie un système TIC visant à connecter l'Université malienne (USTTB)



à celles de la sous-région. L'Assistance Technique du PAES11 a permis aux principales parties prenantes, y compris les ministères et autres secteurs concernés, de s'entendre sur un ensemble de 24 programmes prioritaires, adaptés aux besoins de l'économie malienne, et un sous-ensemble de 22 programmes dont le contenu a été développé avec un consortium d'universités canadiennes en charge de l'Assistance Technique (AT). Le manuel de procédures pour le développement de ces nouveaux programmes a été finalisé, et pourrait servir au développement de nouveaux programmes. Les procédures comprennent des critères de sélection, des lignes directrices pour la préparation des programmes, des processus de validation des examens par les pairs, des processus de sélection pour le suivi et évaluation du financement, ainsi que la gouvernance au sein de ces nouveaux programmes. Le PAES finance également une infrastructure de connectivité visant à la mise en réseau des universités maliennes en offrant des bandes passantes et les équipements appropriés. Toutefois, les retards dans la mise en œuvre ne permettraient pas le développement de l'ensemble de l'infrastructure. En outre, le Projet PADTICE de l'UNESCO mettra à disposition les moyens pour développer une infrastructure solide au sein l'USTTB et le logiciel nécessaire en vue de la mise en place d'une bibliothèque virtuelle qui pourrait apporter un appui qui aiderait à améliorer la gouvernance, la gestion du système ainsi que la performance des enseignants et soutenir le développement de logiciels IMS. Le Projet proposé se basera sur cela pour réaliser ces initiatives.

24. En vue d'appuyer la mission du MESRS en matière de suivi et de réglementation, de capacité de mise en œuvre des réformes pour assistance aux Etablissements d'enseignement supérieur, un accent particulier sera mis sur l'amélioration de l'Assurance de la qualité et la planification actuellement faibles. La capacité de l'Assurance de la qualité et la planification au niveau du Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur sont documentés dans le cadre diagnostique. Plus précisément, le renforcement des capacités de planification conduira à: (i) la production de statistiques annuelles pour mieux cerner le système de l'enseignement supérieur et l'absence des institutions qui y sont relatives ; (ii) la réalisation d'études et analyses de base sur les dépenses du secteur, le financement et la performance ; et (iii) des études de suivi doivent être menées pendant les premier, troisième et cinquième années de mise en œuvre du Projet pour évaluer la mesure dans laquelle les diplômés des programmes agréés sont employés ou s'ils sont des travailleurs indépendants et le degré de satisfaction de l'employeur en ce qui les concerne.

Il faudra aussi renforcer la capacité du MESRS pour aider les Etablissements d'enseignement supérieur (public et privé) dans l'élaboration et le suivi de leurs plans quinquennaux respectifs d'activités et aider à préparer de plan de secteur de l'ES sur le moyen terme.

25. D'autre part, la mise au point de l'Assurance Qualité (AQ) renforcée servira à guider la mise en œuvre effective du système LMD, et l'examen des plans de développement institutionnel de IES, avec un accent particulier sur les IES appuyés par le Projet. Le processus actuel d'autorisation sera beaucoup plus renforcé si complété par l'agrément des programmes de la nouvelle unité de l'AQ. Une discussion est en cours pour savoir si cette évaluation externe conduirait également à une certaine forme d'accréditation des Etablissements eux-mêmes. Certes, les Etablissements d'enseignement supérieur seront au minimum encouragés à entreprendre des auto-évaluations et le Projet financera la formation des évaluateurs pour l'ensemble du système, en commençant par les évaluateurs dans les IES sélectionnés.

26. Pour assurer les fonctions susmentionnées, le département au sein du MESRS en charge du suivi de la mise en œuvre de la Stratégie nationale sur l'Enseignement supérieur (DGESRS) et les départements chargés de la planification et l'Assurance de la qualité, joueront un rôle majeur, qui impliquera aussi la rénovation de la Direction et des départements et au renforcement institutionnel. Il est également prévu que, suite à l'approbation d'une récente loi/décret sur le département de l'Assurance Qualité que celui-ci devienne semi-autonome vis-à-vis du Ministère contribuant à donner plus de crédibilité à son rôle d'Assurance qualité.

27. Le Projet appuiera également les investissements dans un système de réseau TIC pour compléter et combler les lacunes des supports existants, et fournir des fonds pour connecter le système tertiaire d'enseignement du pays au Réseau d'Education et de Recherche de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WACREN) pour bénéficier pleinement des services fournis sous la direction de l'Association des universités africaines (AUA). Le but ultime sera d'appuyer l'enseignement, l'apprentissage et la recherche, y compris les bibliothèques, ainsi que l'amélioration de la gestion par la fourniture de connectivité de haute qualité pour accéder aux bases de données scientifiques et de recherche et des ressources d'apprentissage en ligne pour les enseignants et les élèves en vue d'améliorer l'efficacité et la qualité de l'enseignement et l'apprentissage en classe, et de permettre aux étudiants et aux enseignants d'accéder aux ressources électroniques en réseau. Un élément essentiel sera le renforcement de la capacité de gérer le système, fournir des services de qualité et de former la monde universitaire à faire le meilleur usage des ressources.

28. Une étude pour le développement des SIGES du secteur de l'éducation générale (enseignements général et supérieur) a été achevée en 2011. L'étude a conçu l'architecture globale et les spécifications des systèmes d'information souhaités pour le Ministère de l'Education et celui de l'Enseignement Supérieur. La composante appuiera la mise en œuvre des SIGES. La gestion technique des activités liées au MIS, la bibliothèque virtuelle, les cours en ligne, et toutes les autres activités qui exigent la technologie de l'information (TI) seront regroupées dans le tout nouveau Centre de Ressources Informatiques au niveau central pour servir de centre de ressources partagées pour l'ensemble du système, y compris les Etablissements d'enseignement supérieur public et privé. Cette approche permettra une utilisation plus efficace des ressources et des capacités limitées pour mettre en œuvre et gérer un système de TIC, et de connecter les centres de TIC existants dans les Etablissements d'enseignement supérieur.

29. Enfin, grâce à cette sous-composante, le Projet appuiera également des méthodes novatrices de développement et d'extension des Etablissements privés pour s'assurer qu'ils peuvent atteindre leur potentiel (en termes de quantité, de qualité et de pertinence) au Mali, en complémentarité avec le secteur public. Cette activité d'AT sera soutenue grâce à la collaboration de l'IDA et de la SFI. Ses recommandations seront utiles à l'élaboration du plan du secteur de l'Enseignement supérieur, et de fournir le cadre réglementaire pour permettre aux Etablissements privés d'étendre leurs activités en dehors de Bamako dans les programmes qui sont pertinents pour l'économie.

30. **Principales activités:** Les principales activités ci-après seront appuyées par le Projet:

(a) Mise à niveau de la DGESRS: Afin de remplir son mandat, la DGESRS aura besoin de personnel et de fonds supplémentaires pour couvrir les coûts opérationnels, qui seront fournis par le Gouvernement. Le Projet viendra compléter cet effort en finançant la construction de nouveaux locaux, l'achat de mobilier de bureau, de matériel informatique et la formation du personnel. Le Projet traitera directement (contrat) avec l'ENI et l'ESIAU, un établissement d'Enseignement supérieur privé qui a reçu un prix international d'architecture, et procédera à la conception des nouvelles DGESRS et la nouvelle faculté santé animale à l'Université de Ségou pour le suivi des travaux de génie civil

(b) Appui à l'Unité de Planification et de Prospective (UPP) et le développement du plan sous-secteur. Le Projet financera l'équipement, les meubles, les consultants et la formation du personnel concerné de l'Unité de Planification (PPU) et des Etablissements d'enseignement supérieur pour produire des statistiques annuelles et des indicateurs nécessaires à l'inscription, diplômés, le personnel, les installations, etc., en coordination avec le SIG, ainsi que les études de suivi. L'Unité de Planification aiderait les Etablissements d'enseignement supérieur non-concernés dans la composante 1 au développement et au suivi de leurs PDI respectifs sur cinq ans. Le Projet NICHE aidera à financer le développement d'un modèle et d'un manuel de procédures pour les plans des activités des IES, préparer un plan de mise en œuvre et former les points focaux dans chaque Etablissement d'enseignement supérieur. Le Projet d'Appui à l'Enseignement Supérieur (HESP) financera une assistance technique supplémentaire, au besoin, des études de base et de suivi, et les services de consultants et des ateliers nécessaires pour la préparation du plan de développement à moyen terme du secteur, et les rapports annuels.

(c) Appui au département d'Assurance qualité (AQ). Le Projet financera les services de consultants et les ateliers pour promouvoir et faciliter la mise en œuvre de l'AQ dans les IES, aider les départements académiques sélectionnés à entreprendre des auto-évaluations, et guider la mise en œuvre du système LMD. Le Projet financera également le matériel et le mobilier pour la Cellule d'AQ.

(c) Système de Gestion et d'information (MIS). Les activités suivantes seront financées par rapport à la SIGES et comme partie intégrante de la WACREN: (i) La conception des SIGES: Le Projet financera l'AT pour compléter les activités en cours en particulier le plan amélioré et des logiciels supplémentaires, sur la base des spécifications définies par l'étude préliminaire de 2011 mis à jour pour tenir compte des besoins identifiés par NICHE. Cela comprend l'élaboration d'un SIG standard pour les IES (la comptabilité, la budgétisation, la gestion de l'école et des étudiants, la gestion des infrastructures, etc.) et une base de données centrale au niveau de MESRS. (ii) La mise en œuvre des SIGES au niveau institutionnel. Le Projet financera l'équipement informatique et services de consultations et la formation du personnel pour le déploiement du système dans les IES sous la direction du MESRS. (iii) La mise en œuvre des SIGES au niveau central. La mise en œuvre des SIGES au niveau des IES permettra la production de données et d'indicateurs de base pour alimenter la base de données centrale à des fins de suivi et de planification. Le Projet permettra également de financer l'équipement informatique, services de consultants et la formation nécessaires à la mise en œuvre des SIGES au niveau du MESRS.

d) *Des bibliothèques virtuelles et de perfectionnement.* Le Projet PADTICE de l'UNESCO financera les besoins de la bibliothèque virtuelle. Toutefois, le Projet Appui à l'Enseignement Supérieur (HESP) financera l'acquisition de livres électroniques et les équipements de base nécessaires pour les IES. Le Projet permettra également de financer le développement de trois salles de vidéoconférence (deux dans le centre qui accueille le Centre de ressources (*Centre de ressources*), et une dans la nouvelle DGESRS).

(e) *Développement des prestataires du secteur privé.* Le Projet, dans le cadre de cette activité, financera plusieurs études (services de consultants) pour soutenir des méthodes novatrices pour le développement et l'extension des établissements privés, y compris, entre autres, des études sur les facteurs de contrainte au développement des IES privés pour analyser le statut et les principales questions liées à l'approvisionnement de l'Enseignement supérieur privé au Mali et de faire des recommandations pour renforcer la contribution du secteur privé, sur les alternatives de financement avec des banques locales (en collaboration avec la SFI), et sur l'application de prêts aux étudiants. Le département en charge des Etablissements privés au sein du Ministère sera également renforcé, à travers l'Assistance Technique et la mise à niveau de l'équipement, pour mieux articuler la stratégie du Gouvernement en faveur de l'Enseignement supérieur et les Etablissements privés, car il se chargera de la coordination de cette activité.

**Bénéficiaires:** Tandis que la Composante 1 est axée sur les Etablissements d'enseignement supérieur sélectionnés; la Composante 2, quant à elle, appuiera les initiatives les plus étendues profitant au niveau central et à tous les Etablissements d'enseignement supérieur (publics et privés).

(d) *Modalités d'exécution:* Sous la direction du coordonnateur de l'UGP et du Directeur de la DGESRS, le coordonnateur de la Composante 2 assurera le suivi et facilitera la mise en œuvre au quotidien des activités de cette composante, avec les chefs des Etablissements privés au sein du Ministère jouant un rôle premier dans les activités de suivi relatives au secteur privé. Toutes les activités seront gérées par l'UGP pour ce qui est des processus fiduciaires et des rapports.

### **Composante 3: Gestion de projet et Assistance Technique (3,0 millions de dollars américains)**

33. Cette composante financera les activités de gestion du Projet, l'Assistance Technique nécessaire, y compris les questions fiduciaires, ainsi que les études et autres travaux d'analyse nécessaires. En termes d'études, le Projet financera diverses études contribuant au S & E de l'Enseignement supérieur ainsi que la conception d'un nouveau plan du secteur basé sur un système de financement qui prend en compte le financement public pour servir de levier pour un système d'éducation pour plus de compétitivité. Il s'agit notamment: des études de base pour développer le programme sectoriel (financé dans le cadre de la composante 2), le rapport annuel de l'Enseignement supérieur, une étude sur les mécanismes de financement, et l'évaluation de la mise en œuvre de nouveaux programmes, y compris ceux développés avec le soutien de la CEDEAO.

34. En outre, la composante financera des programmes d'échange pour les Etablissements publics avec des institutions de renommée internationale d'Enseignement supérieur ainsi que des

missions de visite de la diaspora malienne dans le cadre de l'éducation et les innovations qui apportent de meilleurs résultats d'apprentissage, l'excellence académique et la réactivité à la demande du marché. Un accent particulier sera mis sur l'AT internationale pour aider les Etablissements d'enseignement supérieur sélectionnés à développer les meilleures pratiques de plans d'activités. La sous-composante AT financera également la prestation de services de l'Enseignement supérieur des institutions non prises en charge dans la Composante 1 sur les 19 Centres d'Excellence Africains de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Comme on le voit ci-dessus, ces centres d'excellence dans les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques, de la santé et des sciences de l'agriculture sont pris en charge dans le cadre d'un Projet régional appuyé par la Banque. Les institutions maliennes définirait leurs besoins et achèteraient des paquets de support (d'assistance) qui pourraient inclure la formation spécialisée à court terme, le développement de faculté à plus long terme, la faculté de visite et le développement de programmes d'études.

34. L'Unité de Gestion du Projet (UGP) sera responsable de la gestion au quotidien, de la mise en œuvre, de l'administration, de la coordination du Projet, et le suivi & évaluation du Projet.

## ANNEXE 3: MODALITES D'EXECUTION

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

#### Dispositions Institutionnelles et de Mise en Œuvre du Projet

2. Le Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur (MESRS) est l'Agence d'Exécution. Il aura la responsabilité globale de la coordination et de La Mise en œuvre du Projet.

#### *Mécanismes de gestion de Projet*

3. Le **Conseil de Cabinet du MESRS constitue le Comité de Pilotage du Projet (CP)**: Le Projet sera régi par cet organe existant pour assurer la synergie avec d'autres programmes et la cohérence avec la politique nationale en matière d'enseignement supérieur et les sous-secteurs prioritaires du Gouvernement. Il servira de Comité de pilotage au Projet. Le Comité de Pilotage est le principal organe de prise de décision du Projet. Son rôle premier est de fournir des conseils et assurer la supervision globale du Projet ; faciliter la mise en œuvre en s'opposant à tout ce qui risque d'entraver la bonne marche du Projet. Il est présidé par le Ministre en charge de l'ES ou son/sa représentant (e), et il comprend tous les Recteurs, les Directeurs des grandes écoles et des Directeurs des services centraux du MESRS, y compris le Directeur général en charge de l'Enseignement Sup (DGESRS), et le Secrétaire général du ministère. Le CP se réunira deux fois par an pour examiner et approuver les plans de travail annuels, le budget, les rapports et autres études réalisées dans le cadre du suivi du Projet, de proposer des solutions aux problèmes identifiés et de décider de l'orientation stratégique du Projet. Le coordinateur du Projet représentera le Projet et est membre du conseil de cabinet auquel il est tenu de rendre compte de l'état d'avancement et demander conseils une fois tous les trois mois tant disque le conseil se réunit chaque semaine.

4. La mission et les responsabilités du comité de pilotage portent sur les éléments suivants :

1. **Le Comité Technique du Projet (CTP)** sera présidé par le Directeur général en charge de l'Enseignement supérieur au niveau du MESRS. Il se réunira deux fois par mois pour examiner le plan de travail annuel, recenser les difficultés et proposer des solutions. Le CTP comprendra le coordinateur, les chefs de la planification, l'assurance qualité, et des unités du secteur privé, les coordinateurs techniques du projet et d'autres membres de UGP, dont le représentant du Ministère des Mines. En cas de besoin, d'autres employés des Etablissements d'enseignement supérieur ou des unités en dehors du MESRS seront conviés à une réunion spécifique.

2. **Agence d'Exécution** : Le MESRS est l'agence d'exécution du Projet. Il aura la responsabilité totale de la coordination et de la mise en œuvre du Projet. Le ministère a nommé un coordonnateur de Projet et autres membres clés de l'Unité de Gestion du Projet (UGP) qui

sont des fonctionnaires des départements clés du ministère. L'UGP sera composée d'un coordonnateur de Projet, un comptable, un chargé des finances, un spécialiste de passation des marchés et un chargé des achats, un chargé de communication, coordinateur de la composante 1 qui est de l'unité Assurance Qualité (AQ) du MESRS, un coordonnateur de la composante 2, et un chargé de S & E, tous deux de la cellule de planification, afin de faciliter la mise en œuvre de sous-composantes spécifiques et autres principales activités du Projet, et le personnel d'appui. En outre, le Projet prendra des dispositions pour le coordinateur technique du Centre de ressources qui gère la base de données et les Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le sous-secteur. Le représentant nommé par le Ministre des Mines fera également partie de l'UGP comme il sera en charge la sous-composante 2.3 sous la responsabilité du coordonnateur avec l'appui fiduciaire de l'UGP. Le personnel comptable et de passation des marchés seront issus de la Direction des Services Financiers (DAF) du MESRS à laquelle ils retourneront à la fin du Projet. Ainsi, le Projet renforcera la capacité de la DAF en gestion de projet, approvisionnement et gestion financière (GF). L'UGP est responsable de l'approvisionnement et de la GF du Projet, la préparation des plans de travail annuels pour la gestion trimestrielle et annuelle et les résultats des rapports de suivi, la mise en œuvre globale du Projet et en assure la conformité avec les politiques de sauvegarde. Le paiement d'une partie des Top-bonus des fonctionnaires en service à l'UGP sera fait sur les fonds du Projet et reste conditionné à la performance du personnel qui sera évalué sur une base semestrielle (tous les six mois). Les responsabilités de l'UGP seront les suivantes:

- (a) Achats et gestion financière du Projet;
- (b) Mise en œuvre d'un programme de communication pour informer le public des activités du Projet et obtenir des commentaires;
- (c) Consolidation des plans de travail annuels et des budgets pour les trois composantes du projet, y compris des mesures de gestion environnementale et sociale, dans un plan de travail annuel pour le Projet dans son ensemble, à soumettre au Comité de Pilotage du Projet et au MESRS pour approbation finale ;
- (d) Préparation des rapports d'étape trimestriels sur la mise en œuvre et des Résultats à discuter au cours de la réunion du Conseil de Cabinet du Ministère de l'Enseignement Supérieur (Conseil de cabinet);
- (e) Préparation des rapports semestriels sur l'état d'avancement dans la mise en œuvre et des résultats qui seront examinés par le Comité de pilotage du Projet;
- (f) Préparation de rapports d'étape annuels sur la mise en œuvre et les Résultats, y compris le rapport financier lié aux résultats et autres indicateurs pour être distribués d'ici le **31 Mars** de chaque année;
- (g) Suivi de la mise en œuvre globale du Projet et son adhésion aux objectifs du Projet; et
- (h) Assurer la conformité avec les politiques de sauvegarde.

### ***Mécanismes de gestion de projet***

5. Les documents de mise en œuvre devraient contenir les conditions requises pour la préparation et l'exécution du Projet et indiquer en détail les exigences pour la mise en œuvre et un processus de décaissement efficace et transparent. Des mesures détaillées pour la mise en œuvre du Projet comme suit: (a) le manuel de procédures du Projet (b) le Manuel de Passation des Marchés du Projet (MPM); et (c) le Manuel de Gestion Financière (MGFP). Tous les manuels d'exécution seront discutés et soumis à l'IDA et entérinés avant la mise en vigueur. Formation de tout le personnel impliqué dans la mise en œuvre du Projet sur chacun des manuels (au besoin) aura lieu au début du Projet.

6. Les Etablissements d'enseignement supérieur (IES) sont les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Projet d'Appui à l'Enseignement Supérieur. L'un des principaux objectifs du Projet est de renforcer la gouvernance, la bonne gestion des structures et la capacité de proposer des programmes pertinents et solides. Les Chefs des Etablissements d'enseignement supérieur sélectionnés et les vice-administrateurs sont respectivement, membres du Conseil de Perfectionnement (CP) et du Comité Technique (CT). Les IES seront impliqués dans la préparation des termes de références et des spécifications techniques pour les études et l'achat de matériel pour les unités centrales pour s'assurer de la compatibilité avec celles déjà existantes. Les IES sélectionnés ont également désigné des points focaux pour le Projet pour assurer une bonne relation entre l'UGP, le MESRS et les activités au niveau institutionnel.

***7. Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique (DGESRS).*** Afin de gérer les réformes sur l'autonomie et la gouvernance, le Gouvernement créera les DGESRS qui auront de nouvelles fonctions, y compris la promotion de l'assurance de la qualité, assurer des activités de politique et de planification, de fournir des statistiques du secteur. Les nouveaux textes juridiques autorisent cette création. Le Projet soutiendra le développement des capacités techniques de la DGESRS. La DGESRS jouera un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des activités du Projet liées à l'Assurance Qualité, la politique de formation des enseignants, et la planification. Elle sera chargée de la rédaction ou de la révision des TDR pour les études, en aidant au choix des activités et des consultants pour assurer l'assistance technique, l'organisation d'ateliers pour la planification des activités des IES, la formation des enseignants, la formation des membres du Conseil d'Administration, et l'élaboration du plan sectoriel.

***8. Appui à la Mise en œuvre de - Coordonnateurs de Composantes:*** Pour chacune des principales composantes et sous-composantes, il y a un coordinateur technique dont le rôle est de coordonner les activités entre le MESRS, l'UGP et les Etablissements d'enseignement supérieur. Ces coordonnateurs vont essentiellement assurer l'information de leurs collègues des IES des activités du Projet, élaborer des documents et des programmes importants avec eux, partager des informations et suivre les activités du Projet. On estime le nombre des membres de la structure des coordinateurs techniques et des réseaux à plus de 100 personnes au niveau des IES



et du MESRS qui seront impliqués dans la mise en œuvre du Projet, facilitant ainsi l'échange d'informations et l'appui aux activités du projet

## **Gestion Financière, Décaissements et Approvisionnement**

### ***Gestion financière***

**9. Personnel et Formation:** Le personnel en charge de la gestion financière du Projet sera principalement composé d'un chargé des finances et d'un comptable, tous deux fonctionnaires. En raison du manque d'expérience suffisante en matière d'opérations financées par la Banque, l'équipe de GF du Projet recevra l'appui technique du chargé des finances du Ministère de l'Education de base, spécialiste chevronné de GF, avec une parfaite connaissance des procédures de la Banque.

**10. Les dispositions de budgétisation:** Le processus de budgétisation du Projet se fera suivant les procédures de la Banque et sera clairement défini dans la section Budget du Manuel d'Exécution du Projet (PIM). Le budget sera adopté avant le début de l'année et suivi par le logiciel de comptabilité du Projet. Les projets de budget annuel seront soumis à la non-objection formelle de la Banque avant la mise en œuvre. Le plan de travail annuel consolidé et le budget seront examinés par l'équipe technique de la Banque et approuvés par le Conseil de Cabinet et soumis à la Banque pour un avis formel non-objection au plus tard le 30 Novembre de chaque année.

**11. Politiques et procédures comptables:** Les comptes du Projet seront maintenus et soutenus avec les dossiers et procédures appropriés pour le suivi des engagements et protéger les actifs. Les états financiers annuels seront préparés par l'équipe de Gestion Financière (GF) de l'unité de coordination en utilisant un logiciel comptable approprié pour générer les états financiers (IFRS) et automatiquement acceptables. Les politiques et procédures comptables seront documentées dans les procédures comptables. Le Projet, à travers ses unités de gestion administrative et financière, suivant les principes comptables de l'OHADA (Organisation verser l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires).

**12. Les contrôles internes et l'audit interne:** Pour le Manuel d'Exécution du Projet (PIM) proposé, le manuel existant concernant l'ancien Projet d'Appui à l'Enseignement supérieur seront mis à jour pour prendre en compte des spécificités techniques du nouveau Projet. Pour maintenir un environnement de contrôle total, l'équipe de Projet devrait suivre les mécanismes de contrôle qui seront décrites dans le Manuel de Procédures. Ledit manuel veillera à ce que des contrôles internes adéquats soient en place pour la préparation, l'approbation et l'enregistrement des transactions, ainsi que la séparation des tâches et seront soumis à des mises à jour au besoin. Comme la conception du Projet comprendra le mécanisme (Décaissements liés aux Indicateurs), le vérificateur interne du ministère servira de d'auditeur interne au Projet de mener des examens à posteriori des opérations du Projet et de faire équipe avec le vérificateur externe des DLI qui sera recruté par l'UGP.

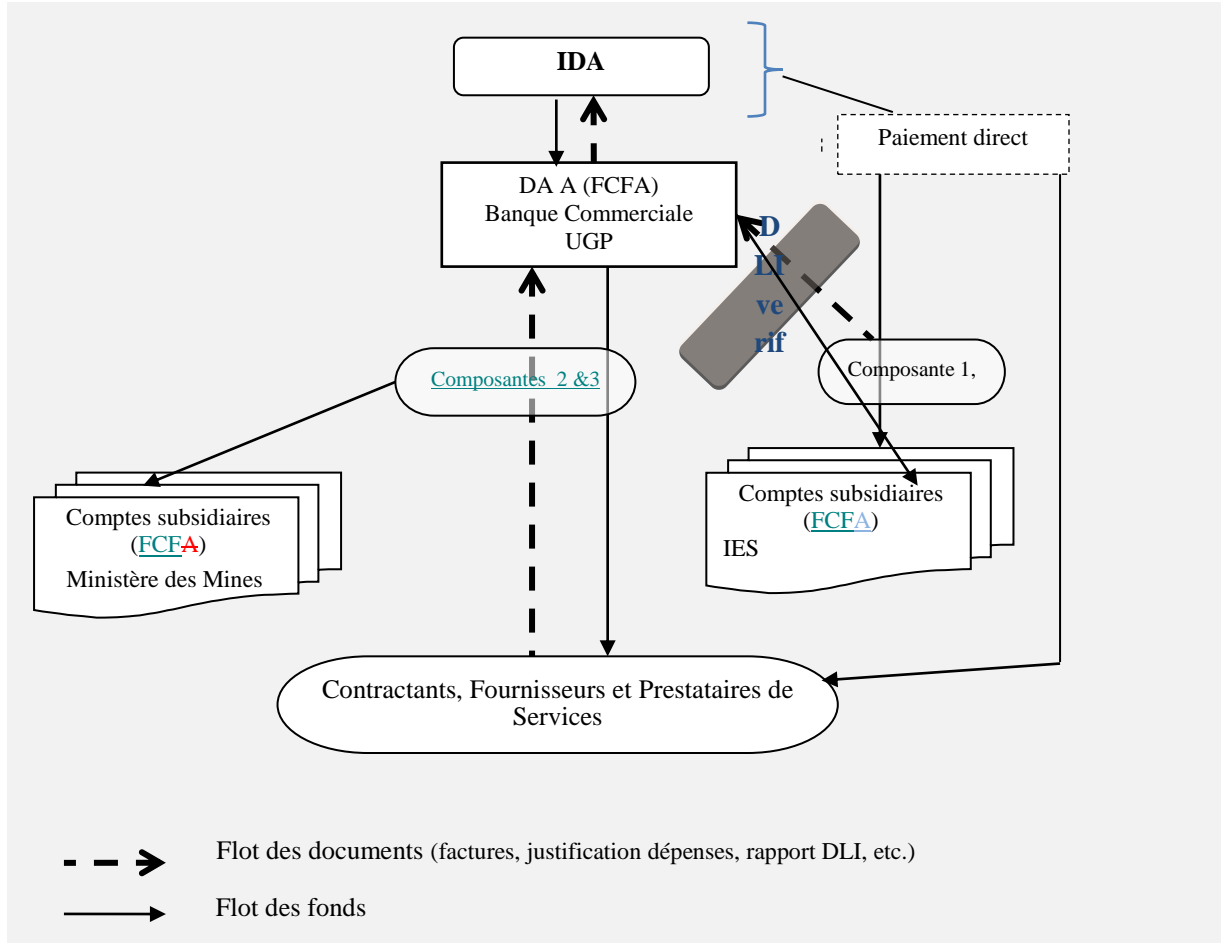
**13. Rapports et Suivi:** L'UGP préparera des rapports trimestriels financiers intermédiaires (IFRS) au cours de l'exécution du projet englobant toutes les composantes. Le Rapport Intérimaire Financier Consolidé (IFR) comprend les instructions suivantes: (i) Déclaration des Sources de Financement et Recettes de Projet et l'utilisation de Fonds; (ii) Etat des dépenses classées par composantes/activités (classification économique) montrant des comparaisons avec les budgets pour la période considérée et cumulative pour la vie du Projet; et (iii) Remarque à l'IFR donnant les raisons des écarts et aucune information sur l'état des sources de financement et les recettes du Projet et de l'utilisation des fonds.

14. Les états financiers annuels seront préparés par l'UGP et seront soumis à des audits annuels externes. Ces états financiers seront conformes aux exigences du SYSCOHADA et de la Banque mondiale et seront composés de:

- un Etat des sources et l'utilisation des fonds qui inclut toutes les rentrées de trésorerie, les paiements en espèces et les soldes de trésorerie;
- un Etat des engagements;
- Politiques Comptables Adoptées et des notes explicatives; et
- une Déclaration de gestion selon laquelle les fonds du Projet ont été dépensés aux fins prévues tel que spécifié dans les accords de financement pertinents.

**15. Flux de fonds:** Un compte Désigné (CD) en FCFA sera ouvert dans une banque commerciale fiable et géré par l'UGP selon les procédures de décaissement décrites dans la gestion administrative, comptable et de procédures financières et de la lettre de décaissement. Les fonds proviendront donc du Compte Désigné (DA) en faveur des fournisseurs et autres sous-traitants. Toutes les dépenses, y compris les taxes, seront financées à 100 pour cent par le Projet. Les activités, en particulier dans le cadre de la Sous-composante 1.1, auront l'option de paiement direct à l'achèvement des résultats convenus. Les Etablissements d'enseignement supérieur et le Ministère des Mines ouvriront des comptes dédiés à recevoir des fonds du Projet en vue de la réalisation des indicateurs spécifiés. Les fonds non utilisés par les IES sélectionnés peuvent être donnés à d'autres Etablissements publics en fonction de l'atteinte des résultats vérifiés survis dans le cadre de résultats. Le sous-compte du Ministère des Mines dédié à la sous-composante 1.3 sera géré sous la responsabilité de l'UGP

Figure 3.1: Diagramme de flux de fonds du Projet



### Dispositifs Applicables en matière d'Audit

L'Accord de Financement (AF) exigera la soumission des Etats Financiers Consolidés dans le cadre du Projet IDA six mois avant la fin de l'année. L'Auditeur procédera à une vérification annuelle des Etats Financiers Annuels. Un seul avis sur les Etats Financiers du Projet audité conformément aux normes internationales d'Audit suffira. Les auditeurs externes adresseront une Lettre à la Direction portant des observations et des commentaires, ainsi que des recommandations pour améliorer la gestion des petites subventions, les livres comptables, les systèmes, les contrôles et la conformité avec les covenants financiers dans l'Accord Financier.

**Table 3.1: Principales faiblesses et plan d'Actions GF pour renforcer l'environnement de contrôle**

Faiblesses ou risques importants	Action	Entité Responsable	Echéance
Le manuel de GF existant ne convient au design du nouveau projet	1- Mettre à jour les procédures de GF à inclure dans le Manuel d'Exécution du Projet, notamment le contrôle interne, le processus budgétaire, la sauvegarde des avoirs et la description des rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes	MESRS/UGP	Au plus tard deux mois après l'entrée en vigueur
Les exigences de comptabilité et de rapportage peuvent ne pas être respectées	2- Personnaliser le logiciel de comptabilité aux particularités du Projet	MESRS/UGP	En l'espace de deux mois après l'entrée en vigueur
Faible environnement de contrôle interne et absence de la fonction d'audit interne	3- Nommer un auditeur interne	MESRS/UGP	En l'espace de quatre mois après l'entrée en vigueur
Absence de capacité adéquate de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême	4- Recruter un auditeur externe avec des TDR acceptables pour la Banque (faisant mention de la fraude & la corruption)	MESRS/UGP	En l'espace de cinq (05) mois après l'entrée en vigueur

### 19. Clauses Financières

- a) Un système de gestion financière, concernant les dossiers, les comptes et la préparation des états financiers connexes, sera entretenu conformément aux normes comptables acceptables pour la Banque.
- b) Les états financiers seront vérifiés conformément aux normes internationales d'audit. Les états financiers vérifiés pour chaque période doivent être fournis à l'Association au plus tard six (6) mois après la fin de l'année budgétaire du Projet. L'Emprunteur se devra donc de recruter un auditeur externe au plus tard à six (6) mois de la mise en vigueur
- c) L'Emprunteur prépare et fournit à l'Association au plus tard 45 jours après la fin de chaque trimestre, les rapports financiers intermédiaires non vérifiés pour le Projet, dans la forme et la substance satisfaisantes pour l'Association

### Conclusion de l'évaluation de la GF

20. Le risque résiduel de la GF lors de la préparation est Important. Il est donc considéré que les dispositions de GF proposées pour le Projet satisferont les exigences de la Banque OP 10,00 une fois les mesures d'atténuation exécutées. L'entité mise en œuvre permettra d'assurer que les

Directives de la Banque: la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption dans les Projets financés par prêts de la BIRD et de l'IDA Crédits et subventions (Révisé Janvier 2011) sont suivies dans le cadre du Projet.

**21. Dispositions relatives aux décaissements.** Le décaissement sera effectué à travers le Compte Désigné (DA). La Sous-composante 1.1 pourra cependant, recevoir des fonds par paiement direct sur les comptes IES après réalisation adéquate des DLI spécifiés. Le déboursement des fonds sur une base annuel pour les quatre Etablissements d'enseignement supérieur sélectionnés, est conditionné à la réalisation adéquate des DLI. Ladite réalisation sera évaluée par un rapport d'évaluation de la réalisation de l'IDD fournie par le service Assurance Qualité du Ministère (sur la base du protocole de surveillance des DLI). Le Décaissement lié aux Indicateurs (DLI) sera appliqué, suite à la non-objection de l'IDA pour le rapport d'évaluation, contre remboursement des articles que l'on ne peut se procurer dans la ligne des dépenses liées aux salaires et aux heures supplémentaires jusqu'à concurrence d'un montant cumulé ne dépassant pas le total du montant annuel indiqué pour le DLI de chaque IES. L'UGP recrutera un consultant avec une solide expérience et des compétences en audit pour examiner le rapport d'évaluation avant le paiement.

**22. Méthodes de décaissement.** Les procédures de décaissement seront détaillées dans le Manuel de Procédures Administratives, financières et comptables et les lettres d'affectation de fonds. A la mise en vigueur du Projet, les décaissements sur base de transactions seront utilisés pour les sous-composantes 1.2, 1.3, et des composantes 2 et 3 et le rapport de décaissement s'applique à la composante 1. Une avance initiale plafonnée à (xxx FCFA) et représentant xx mois prévus dans les dépenses du Projet payés sur le compte désigné (DA) sera effectuée à partir du compte désigné et les décaissements ultérieurs seront effectués sur une base mensuelle sur présentation de l'Etat de dépenses (SOE) ou de dossiers tel que spécifié dans la lettre de décaissement (DL). En plus de la méthode de 'l'avance', l'option de décaissement des fonds par le biais des paiements directs à un tiers, pour les contrats supérieurs à un seuil prédéterminé pour les dépenses admissibles (par exemple, 20 pour cent du plafond du CD), sera également disponible sur le Compte Désigné. Une autre méthode acceptable pour les retraits dans le cadre des subventions IDA est la méthode d'engagement spécial par laquelle l'IDA peut payer des montants à un tiers pour les dépenses admissibles à payer par le bénéficiaire en vertu d'une lettre de crédit irrévocable (LC).

### ***Approvisionnement***

23. Les modalités de passation des marchés dans le cadre du Projet ont été conçues en tenant compte de la faiblesse des règles nationales de passation des marchés et des procédures, et l'expérience vécue en matière de passation des marchés dans d'autres projets financés par la Banque.

*Référence au cadre de réglementation nationale des marchés*

24. Le Rapport analytique sur la passation des marchés (CPAR) du Mali a été réalisé en 2007 et une évaluation du système national d'approvisionnement basée sur la méthodologie de l'OCDE /CAD a été faite en Septembre 2011 sur financement de l'UE. L'évaluation de la réglementation des marchés publics a souligné que les principes de passation des marchés existants et la plupart des procédures doivent être renforcés. les marchés publics au Mali sont règlementés par le décret n ° 08-045 / P-RM du 11 Août 2008.

25. L'accent s'est progressivement déplacé de la réforme du cadre juridique et réglementaire pour se concentrer sur le renforcement de la capacité d'approvisionnement et la transparence du système d'approvisionnement national. À cet égard, le gouvernement a pris les mesures suivantes: (i) adoption d'un plan d'action basé sur la constatation du CPAR; (ii) mise en place d'un nouveau cadre juridique et réglementaire dans le nouveau Code des marchés publics; (iii) publication de la réglementation des marchés et des documents d'appel d'offres standards; et (iv) création d'un organisme de réglementation des marchés publics et création d'unités de passation des marchés dans les régions et les Ministères techniques, y compris le Ministère des Finances.

26. En 2013, à l'initiative de la Commission de l'UEMOA, la Banque a financé une étude sur la façon de stimuler l'exécution du budget pour un meilleur impact sur le développement. Basé sur des données suggérant qu'une partie importante des budgets d'investissement des Etats membres de l'UEMOA est sous-utilisé, cette étude a été entreprise en vue de fournir un examen complet des systèmes, des processus et des pratiques utilisés par les Finances et l'approvisionnement pour gérer les dépenses en capital et d'identifier des recommandations pratiques qui permettraient aux pays d'améliorer les niveaux d'exécution du budget. Le rapport national du Mali a recommandé une série de mesures afin de réduire les énormes retards dans le processus d'approvisionnement et accroître la valeur de l'argent. Le plan d'action de cette étude au niveau régional a été approuvé le 28 Février, 2014, lorsque la réunion du (comité d'experts) "comité d'experts" de l'UEMO a eu lieu au Burkina Faso. Mali avait mis en œuvre certaines des mesures du plan d'action avant son approbation par le Conseil des Ministres de l'UEMOA tenu le 28 juin 2014 à Dakar.

27. Un décret du Premier Ministre a été déjà pris en avril 2014, et il détermine les autorités à même de passer et approuver les contrats et augmente le seuil de passer et approuver toutes les autorités. Cela contribue en théorie à réduire le temps du cycle d'un certain nombre de contrats (Décret n ° 2014-0256 / PM-RM) . Quant à l'Arrêté ministériel en date du 25 Avril 2014, il a considérablement relevé le seuil pour conclure et approuver des contrats et réduit le temps les différentes étapes du cycle des marchés et surtout un fait majeur, il supprime les doubles révisions gouvernement/donateurs pour les contrats sujets à un examen préalable du donateur (Décret n ° 2014-1323 / MEF-SG). Ces différentes mesures visent à réduire le cycle d'approvisionnement et stimuler l'exécution du budget.

28. L'Appel d'offres national (AON) sera acceptable pour la Banque sujette aux procédures ci-dessous et comme en témoigne l'accord de financement.

- (a) **Utilisation de la méthode par voie de concurrence:** Même si le Code des Marchés Publics ne s'applique pas à certains petits contrats, les procédures exigent que pour de tels contrats, une méthode par voie de concurrence soit utilisée;
- (b) **La publication:** l'Avis d'Appel d'Offres Général serait publié dans le Journal Development Business des Nations Unies (UNDB) en ligne et sur le site Web externe de la Banque, un Avis d'Appel d'Offres spécifiques serait publié dans au moins un des journaux nationaux à grand tirage, sur un site largement utilisé ou un portail électronique du Bénéficiaire d'accès national et international gratuit;
- (c) **Dossiers d'Appel d'Offres Type :** Tous les dossiers d'Appel d'Offres types qui seront utilisés dans le cadre de ce Projet devront être jugés acceptables par l'Association avant leur utilisation lors de la mise en œuvre du Projet ;
- (d) **Admissibilité:** Aucune restriction fondée sur la nationalité du soumissionnaire et /ou de l'origine des marchandises se applique. Les soumissionnaires étrangers doivent être autorisés à participer à l'AON sans restriction et ne sont soumis à aucune des exigences injustifiées qui affectera leur capacité à participer au processus d'appel d'offres. Les entreprises ou institutions publiques ne sont admissibles à prendre part au processus d'appel d'offres que si elles jouissent d'une autonomie juridique et financière, et qu'elles sont gérées selon les règles du droit commercial, et qu'elles ne dépendent du Bénéficiaire;
- (e) **Préparation de l'Appel d'Offres:** Les soumissionnaires doivent disposer d'au moins trente (30) jours à compter de la date de notification de l'appel d'offres ou de la date de disponibilité des documents d'appel d'offres, si elle est postérieure, pour préparer et soumettre des offres; sauf en cas d'urgence déclarée par le Bénéficiaire, et à condition que cette urgence soit reconnue par l'Association et que l'Association ait donné son approbation pour moins de temps pour la soumission des offres;
- (f) **Evaluation des offres et Adjudication de contrat:** le processus d'évaluation et d'attribution de contrat des offres alternatives serait révisé selon les directives de passation des marchés de la Banque. Les critères d'évaluation des offres et les conditions de passation des marchés doivent être clairement indiquées dans les documents d'appel d'offres;
- (g) **Admissibilité:** Aucune préférence fondée sur la nationalité/Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) des pays soumissionnaires ; l'origine des biens ne s'applique ; Les soumissionnaires étrangers doivent être autorisés à participer à l'APN sans restriction et ne sont pas soumis à des exigences injustifiées qui aura une incidence sur leur capacité à participer au processus d'appel d'offres. Les entreprises ou institutions publiques du Bénéficiaire sont admises à prendre part au processus d'appel d'offres uniquement si elles jouissent de l'autonomie juridique et financière et qu'elles sont gérées selon les règles du droit commercial et qu'elles ne dépendent pas du Bénéficiaire;

- (h) **Préférences** : Aucune préférence n'est accordée aux soumissionnaires nationaux ou ceux des pays membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) pour les produits manufacturés localement; et aux soumissionnaires formant une joint-venture avec une entreprise nationale ou de proposer des sous-traitants nationaux ou exerçant des activités économiques sur le territoire du Bénéficiaire;
- (i) **Fraude et Corruption**: Conformément aux directives de passation des marchés, chaque dossier d'appel d'offres et contrat doit contenir les dispositions énonçant la politique de la Banque mondiale pour sanctionner les entreprises ou les individus coupables d'avoir commis une fraude et la corruption comme indiquée au paragraphe 1.16 (a) des lignes directrices de passation des marchés; et
- (j) **Droit de Contrôle et d'Audit** : Conformément au paragraphe 1.16 (a) des lignes directrices de passation des marchés, chaque dossier d'appel d'offres et contrat financé sur les fonds de financement prévoit que: (i) les soumissionnaires, fournisseurs, et entrepreneurs et leurs sous-traitants, agents du personnel, consultants, prestataires ou fournisseurs de services, doivent permettre à l'Association, à sa demande, de vérifier leurs comptes, dossiers et autres documents relatifs à la soumission des offres et l'exécution du contrat, et de les faire auditer par des agents désignés par l'Association; et (ii) la violation délibérée et matérielle par le soumissionnaire, fournisseur, entrepreneur ou sous-traitant d'une telle disposition peut constituer une pratique obstructive telle que définie au paragraphe 1.16 (a) (v) des lignes directrices de passation des marchés.
- (k) **Suspension et Exclusion**: Les cas de suspension/exclusion en vertu du système du Bénéficiaire doivent résulter de la fraude et de la corruption comme indiqué au paragraphe 1.16 (a) des lignes directrices de passation des marchés et approuvés par l'Association à condition que la procédure de suspension /exclusion bénéficie notamment d'une procédure régulière et qu'elle soit définitive.

### **Utilisation des Directives de la Banque**

3. La passation des marchés dans le cadre du Projet proposé s'effectuerait conformément aux 'Directives de la Banque mondiale : la passation des marchés dans le cadre des Prêts de la BIRD et Crédits de l'IDA' en janvier 2011 et révisées en juillet 2014; et "Directives : Sélection et Emploi de Consultants par des Emprunteurs de Banque mondiale" de janvier 2011 et revues en juillet 2014 et les dispositions stipulées dans l'Accord Juridique. En plus du respect des Directives de l'IDA, la passation des Marchés se fera conformément au Décret relatif à la Passation des Marchés Publics du Mali. Cependant, en cas de conflit entre les Directives de l'IDA et ledit Décret, les règlements de la Banque mondiale prévaudront. Les divers articles de différentes catégories de dépense sont décrits en général ci-dessous. Pour chaque contrat à financer dans le cadre de la Subvention, les différentes méthodes de passation de marchés ou les méthodes de sélection de consultant, le besoin de la pré-qualification, d'évaluation des coûts, avant les exigences de revue et les délais convenus 'entre l'Emprunteur et la Banque dans le Plan de Passation des Marchés qui seront préparés et arrêtés pendant les négociations. Le Plan de Passation des Marchés sera mis à jour au moins annuellement, ou comme exigé, pour refléter les



besoins de mise en œuvre réels du Projet et la capacité institutionnelle. Les entités de mise en œuvre, aussi bien que les entrepreneurs (contractuels), les fournisseurs et les consultants observeront la norme la plus stricte des éthiques pendant la passation des marchés et l'exécution des contrats financés dans le cadre de ce Projet. "Les Directives de prévention et de lutte contre la Fraude et la Corruption dans des Projets Financés par les Prêts BIRD et les Subventions IDA" du 15 octobre, 2006 et revus en janvier 2011 (les Directives Anti-Corruption) devront s'appliquer au Projet.

### ***Publication***

4. Un Avis Général de Passation des Marchés (GPN) sera préparé et publié dans le journal Development Business des Nations unies (UNDB) en ligne et sur le site Web externe de la Banque et dans au moins un journal de la place à grand tirage, sur un site largement utilisé ou un portail électronique du Bénéficiaire d'accès national et international libre après que le Projet ait été approuvé par le Conseil de la Banque, et/ou avant la mise en vigueur. L'Avis Général de Passation des Marchés reflétera tout sur l'Appel d'Offres International par voie de concurrence pour les contrats de travaux et des biens et tous les services de consultation impliquant des sociétés internationales. Des avis de Passation de Marchés Spécifiques pour toutes les fournitures de biens et travaux à effectuer dans le cadre de l'Appel d'Offres International (ICB) et les Avis de Manifestations d'Intérêt (AMI) pour tous les services de consultations équivalant environ à 200,000 dollars américains et plus seraient aussi publiés de la même manière que l'Avis Général.

### **Méthodes de Passation de Marchés**

**Les sous-composantes 1.2, 1.3 et les Composantes 2 et 3 sont celles concernées par des activités de Passation des Marchés.**

#### **4. Fournitures, Travaux et Services Autres que de Consultants :**

##### ***Dans le cadre de la Sous-composante 1.2:***

Les Activités Clés de cette sous-composante comprennent la construction du Département de l'Elevage de l'Université de Ségou, l'acquisition d'équipement et le logiciel.

##### ***Sous-Composante 2***

Les principales activités relevant de cette composante comprennent la construction de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGESRS), l'acquisition des équipements et logiciels, l'achat de livres et de base de données électronique pour la bibliothèque virtuelle, les véhicules pour les unités centrales nouvellement créées ainsi que le coût lié à la mise en réseau avec les universités membres du projet ACE. Les principaux bureaux des unités en charge de la planification et assurance de la qualité seront construits sur le financement du Projet. Le Projet financera les coûts de matériel, mobilier, nécessaire à l'établissement de l'unité de planification

pour produire des statistiques annuelles sur l'enseignement supérieur, entreprendre des études de base, y compris les dépenses sectorielles, le financement et la performance et diriger l'élaboration d'une étude de suivi, et aider les établissements d'enseignement supérieur dans le suivi de leur plans d'activités quinquennaux respectifs. Le Projet supportera également les investissements dans un système de réseau TIC pour compléter et combler les lacunes des supports existants. Le Projet complétera l'effort de dotation en finançant la construction de nouveaux locaux, la fourniture de mobilier de bureau et le matériel informatique. Le Projet financera des logiciels supplémentaires, sur la base des spécifications définies par l'étude préliminaire de 2011 mis à jour pour tenir compte des besoins identifiés par NICHE. Le Projet financera le développement de trois salles de vidéoconférence (deux dans le centre qui abrite le Centre des ressources, et une dans les nouveaux bureaux de la DGESRS).

Dans le cadre de la composante 3

Le Projet financera la location de l'équipement, de l'exploitation et de la maintenance; le matériel et les fournitures de bureau (fixes et autres consommables, mais pas l'achat de matériel); location de véhicules, l'exploitation, l'entretien et la réparation; et les frais de Voyage et le transport du personnel associés à la mise en œuvre du Projet.

5. La passation des marchés s'effectuera dans le cadre de l'Appel d'Offres International (AOI) ou l'Appel d'Offres National (AON) en utilisant les dossiers d'appel d'offres type de la Banque pour tous les Appels d'Offres Internationaux et nationaux conclus ou jugés satisfaisants pour la Banque. Le Shopping conformément au paragraphe 3.5 des Directives de passation des marchés sera utilisé pour les fournitures généralement disponibles dans le commerce pour une valeur de pas moins de 100,000 dollars américains. Les contrats par Entente directe peuvent être utilisés si nécessaire en cas d'accord dans le plan de passation des marchés conformément aux dispositions du paragraphe 3.7 à 3.8 des Directives de passation des marchés.

### **Sélection et Emploi de Consultants:**

#### ***Les sous-composantes 1.2, 1.3***

Les activités relevant de ces sous-composantes comprennent le recrutement de consultants pour le développement et la supervision du Département de l'élevage de l'Université de Ségou, ainsi que des études de faisabilité, le développement du plan d'activités, l'identification des programmes, les contenus et caractéristiques de l'équipement pour l'Ecole Africaine des Mines de Bamako.

Le Projet signera directement un contrat avec l'Ecole Nationale des Ingénieurs (ENI) et l'Ecole Nationale d'Architecture, un Etablissement d'enseignement supérieur privé qui a reçu un prix international d'architecture, et procédera à la conception du nouveau département de l'élevage de l'Université de Ségou.

#### ***Dans le cadre de la composante 2***

5. Les principales activités relevant de cette composante comprennent le recrutement de consultants pour diverses tâches, la formation, la formation des enseignants ainsi que les coûts liés à la mise en réseau avec les universités membres du projet ACE.

Le Projet financera les coûts des services de consultants et de formation nécessaires pour créer l'unité de planification en vue de la production des statistiques annuelles sur l'enseignement supérieur, entreprendre des études de base, y compris les dépenses sectorielles, le financement et la performance et diriger l'élaboration d'une étude de suivi, et aider les Etablissements d'enseignement supérieur dans le suivi de leur plans d'affaires quinquennaux respectifs.

Le Projet signera directement un contrat avec l'Ecole Nationale d'Ingénieurs et l'Ecole Nationale d'Architecture, un établissement d'Enseignement supérieur privé qui a reçu un prix international d'architecture, de procéder à la conception des nouveaux bureaux de la DGESRS et la supervision des travaux de génie civil.

6. Le Projet viendra compléter l'effort de dotation en finançant la formation du personnel. Le Projet IDA financera des études de base, les services de consultants et les ateliers pour la préparation du plan de développement à moyen terme du secteur, et les rapports annuels. Le Projet financera les services de consultants pour promouvoir et faciliter la mise en œuvre de l'AQ au niveau des IES, et pour aider les unités académiques sélectionnées à entreprendre des auto-évaluations et guider la mise en œuvre du système LMD. Le Projet financera l'assistance technique pour compléter les activités financées par le Programme NICHE des Pays-Bas; en particulier améliorer le design, sur la base des spécifications définies par l'étude préliminaire de 2011 mises à jour pour tenir compte des besoins identifiés par NICHE. Le Projet financera les services de consultation en matière d'équipement informatique et de la formation du personnel pour le déploiement des IES, sous la direction du MESRS. Le Projet permettra également de financer les services de consultants et la formation nécessaire pour la mise en œuvre des SIGES au niveau du MSE.

### *Dans le cadre de la composante 3*

8. Cette composante financera l'assistance technique requise ainsi que des études et d'autres travaux d'analyse tout aussi nécessaires, comme une étude de suivi à effectuer au cours de la troisième année de mise en œuvre du projet pour savoir dans quelle mesure les diplômés des programmes rénovés sont employés ou auto-employés. En outre, la composante financera des programmes d'échange avec des institutions d'enseignement supérieur de renommée internationale ainsi que des missions de visite de la diaspora malienne et les innovations qui aboutissent de meilleurs résultats d'apprentissage, l'excellence académique et la réactivité à la demande du marché. Le Projet financera diverses études contribuant au suivi et évaluation de l'Enseignement supérieur, y compris: entre autres des études de base pour développer le programme sectoriel (financé par la sous-composante 2.1), le rapport annuel de l'enseignement supérieur, et l'évaluation de la mise en œuvre de nouveaux programmes y compris ceux développés avec l'appui de l'UEMOA.

9. Il y aura une allocation pour les AT pour aider le ministère à mener des études telles que l'information sur le marché du travail pour aider le ministère et les institutions à prendre les

bonnes décisions sur les programmes pertinents. La sous-composante AT financera la fourniture de services de l'enseignement supérieur à des institutions non prises en charge dans la composante 1 de 19 Centres d'excellence en Afrique de l'Ouest et du Centre. Ces centres d'excellence en science, technologie, ingénierie et mathématiques, santé et des sciences de l'agriculture sont pris en charge par un Projet régional appuyé par la Banque.

Les Institutions maliennes définiront leurs besoins et l'achat par voie de concurrence des programmes d'appui qui pourraient inclure la formation spécialisée à court terme, plus le développement de la faculté à plus long terme, visite de faculté, et le développement de programmes d'études. Le Projet permettra également de financer des études de faisabilité et le développement du plan d'activités de l'École des Mines Nelson Mandela créée à Bamako et les audits financiers du Projet.

10. La méthode de sélection sera celle de la sélection basée sur la qualité et le coût chaque fois que cela est possible. Les méthodes suivantes peuvent être utilisées le cas échéant: Sélection fondée sur la qualité (SBQ); Sélection dans le cadre d'un budget déterminé (FBS); et du moindre coût (LCS); Sélection fondée sur les qualifications des consultants (CQ), Source unique de Sélection (Ferme et individuel) et la sélection des consultants individuels (IC).

11. Faire une présélection de consultants pour les services estimés à moins de 400 000 dollars américains par contrat pour l'ingénierie et le contrat de supervision et 200 000 dollars américains par contrat pour d'autres missions de consultation peut être composé entièrement de consultants nationaux conformément aux dispositions du paragraphe 2.7 des Directives relatives aux consultants. Toutefois, si les entreprises étrangères manifestent leur intérêt, elles ne seront pas exclues de l'examen

12. La sélection source unique (SSS) peut être utilisée avec l'approbation préalable de la Banque et se fera conformément aux dispositions des paragraphes 3.8 à 3.11 des Directives relatives aux consultants. Tous les services de consultants individuels (IC) seront acquis en vertu de contrats conformément aux dispositions des paragraphes 5.1 à 5.6 des Lignes directrices.

### ***Dispositifs de Mise en Œuvre de la Passation des Marchés***

13. Le Projet sera mis en œuvre par l'Unité de Gestion de Projet (UGP) mise en place par Décision du Ministre de l'Enseignement Supérieur le 10 novembre 2014. L'UGP est responsable de la préparation et de la mise en œuvre du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement supérieur au Mali. La Gestion du Projet comprend le personnel désigné de le MESRS. En plus du coordonnateur, il y a un comptable, un spécialiste des finances, un spécialiste en passation des marchés et un spécialiste des achats, un chargé de la communication, un chargé de la composante 1 qui est de l'unité Assurance de la qualité du MESRS, un chargé de la composante 2, et un spécialiste de S & E. Tous sont fonctionnaires. L'Unité de Gestion du Projet (UGP) sera responsable de la gestion au quotidien de la mise en œuvre, de l'administration, de la coordination du Projet, et le suivi et évaluation du Projet.

Les principales tâches de l'équipe de passation des marchés seront: (i) la préparation et /ou la soumission des dossiers de passation des marchés qui nécessitent un examen et /ou de

l'autorisation de la Banque mondiale; (ii) contribution à la préparation des plans de travail et budgets annuels, les rapports semestriels et annuels, à mi-parcours et examiner les rapports d'achèvement, et (iii) la mise à jour et l'exécution du plan de passation des marchés, et dépôt auprès de la Banque mondiale.

#### ***Dispositifs de Passation des Marchés pour les Formations et Ateliers :***

14. Pour toutes les activités de formation, l'UGP doit préparer et soumettre à l'approbation de la Banque, des plans et des budgets annuels de formation, y compris les objectifs de la formation, les participants ciblés, le format de livraison et les qualifications des personnes-ressource (s) ainsi que l'impact attendu de la formation avant de commencer la formation. Au cas où la formation doit être externalisée, l'acquisition d'Formateur ou de l'institut de formation doit être intégrée dans le plan de passation des marchés du Projet et convenue avec la Banque. De même, l'acquisition de sites pour les ateliers et le matériel de formation se fera en comparant au moins trois cotations.

#### ***Evaluation de la capacité de mise en œuvre les marchés***

15. L'évaluation de la capacité de l'UGP a été effectuée pour déterminer les dispositifs institutionnels et de gestion qui permettraient d'assurer la bonne exécution du Projet. Ils se sont concentrés principalement sur la capacité et les dispositions internes du bénéficiaire et l'agence d'exécution pour réaliser par eux-mêmes la planification et la mise en œuvre des marchés, ou autrement proposer d'autres arrangements pour assurer une mise en œuvre transparente et efficace.

**16. Evaluation de l'UGP:** Une évaluation dans le cadre de la passation des marchés a été effectuée le 30 Décembre 2014, au niveau de l'Unité de Gestion de Projet mise en place par le Ministre de l'Enseignement Supérieur. Les enjeux et les risques de la mise en œuvre du Projet qui ont été identifiés comprennent: (i) l'absence d'un manuel des procédures au sein de la DFM; (ii) le manque de personnel d'approvisionnement compétent pour mettre en œuvre les actions d'approvisionnement en conformité avec les procédures de la Banque; (iii) le personnel de haut niveau au sein du MESRS responsable du contrôle de processus et d'approbation pas familier avec les procédures de passation de marchés de la Banque; (iv) le risque d'exposition des spécialistes en passation des marchés qui sont fonctionnaires exposés à l'influence et à la pression de leur hiérarchie; (v) le risque que le personnel soit affecté à d'autres postes dans les secteurs public ou privé après qu'ils aient été bien formés en passation des marchés; (vi) l'absence de plan de passation des marchés; et (vii) le manque d'espace adéquat dédié aux archives.

17. Le risque absolu global pour les marchés est '**Substantiel**'. Un plan d'action afin d'avoir un risque résiduel "**Modéré**" a été conçu pour répondre aux risques identifiés lors de l'évaluation et comprend les principales actions dans le tableau suivant:

**Tableau 3.2: Plan d'Action pour le Renforcement des Capacités de PM**

Risque	Action	Responsabilité	Echéance
<b>DFM-MFPE</b>			
1. Absence d'un manuel de procédures au sein de DFM	Préparation du Manuel pour la mise en œuvre du Projet avec l'article sur les marchés détaillant toutes les procédures applicables, les instructions et les directives pour la passation des marchés	UGP	Avant la Mise en Vigueur
2- Manque de personnel compétent pour la passation des marchés en vue de la mise en œuvre des actions relatives aux marchés conformément aux procédures de la Banque	<p>Fournir la formation et le coaching à travers l'appui technique du consultant en passation des marchés du Ministère de l'Éducation de base qui est un spécialiste en passation des marchés familier avec les procédures de la Banque</p> <p>Participation à des ateliers de formation en passation des marchés pour grand public et personnel technique des institutions spécialisées comme l'ISADE, le CESAG ou l'IPC ou toute autre institution fiable en vue d'améliorer leurs connaissances.</p>	<p>UGP/Consultant en Passation des Marchés</p> <p>UGP</p>	Trois mois après la mise en vigueur
3- Personnel de Haut niveau au sein du MSE chargé du processus de contrôle et d'approbation qui ne maîtrise pas les procédures de la Banque	<p>Organiser un atelier pour informer le personnel de passation de marchés sur les changements actuels dans les procédures de passation de marchés de la Banque et de travailler en étroite collaboration avec le Spécialiste des Marchés la Banque (PS)</p> <p>Fournir la formation ou identifier le personnel de haut niveau sein du MESRS maîtrisant les procédures de passation de marchés de la Banque</p> <p>Renforcement des capacités pour l'ensemble du personnel de Projet impliqué dans le processus de prise de décision et membres du comité d'appel d'offres mettant l'accent sur: la planification des achats, la préparation des dossiers d'appel d'offres, l'évaluation des offres ou propositions, et classement des dossiers d'appel d'offres</p>	<p>UGP/IDA</p> <p>Consultant Passation des Marchés/Equipe de Passation des Marchés du Projet</p> <p>une formation pratique pour le personnel de l'UGP en Passation des marchés</p>	<p>Trois mois après la mise en vigueur</p> <p>Pas moins de trois mois avant la mise en vigueur</p> <p>Tout au long du Projet</p>
4- Risque d'exposition des spécialistes en Passation des Marchés, fonctionnaires à l'influence et la pression de leur hiérarchie	<p>Contrats complexes ou contrats à montants élevés devant être soumis à l'examen préalable de la Banque</p> <p>L'organisme de contrôle (DGMP) et l'Autorité de régulation (ARMDS) auront à jouer leur rôle pour assurer une bonne gouvernance et limiter les possibilités d'influence induite par qui que ce soit</p>	<p>IDA</p> <p>DGMP-DS/ARM-DS</p>	<p>Tout au long du Projet</p> <p>Tout au long du Projet</p>
5- Mauvaise communication et interaction entre les bénéficiaires	Toutes les interactions liées à la responsabilité de la passation de marché	UGP/IES	Tout au long du Projet

(IES) et l'UGP pouvant entraîner des retards dans la rédaction des Termes de Référence ou les spécifications techniques et une mauvaise estimation des coûts	doivent être concordantes avec les arrangements institutionnels convenus avec l'Emprunteur  Procéder à la clôture du suivi des plans de passation de marchés sur une base mensuelle et assurer le contrôle de la qualité de l'exercice sur tous les aspects du processus de passation des marchés, y compris l'évaluation, la sélection et d'attribution	UGP	Tout au long du Projet
6- Absence de Plan de Passation des Marchés	Préparation du Plan de passation des marchés pour les 18 premiers mois convenu avec la Banque et par la suite mise à jour desdits plans en tandem avec le plan de travail annuel et le budget pour les contrats convenus. Les délais d'approbation critiques seront reflétés dans les délais des plans de passation des marchés.	Coordinateur du Projet	Avant les négociations et tout au long du Projet
7- manque d'espace adéquat dédié aux archives	Fourniture de l'espace et des équipements adéquats pour le dépôt et l'archivage afin de mieux conserver les dossiers de passation des marchés et des rapports. Formation du personnel en charge des archives dans la gestion de données.	Coordinateur du Projet	Pas moins de trois mois de la mise en vigueur

19. Coûts des Opérations : Les coûts opérationnels sont les dépenses de fonctionnement supplémentaires dans le cadre du Projet sur la base des projet plans de travail annuels et engagés par l'Unité de Gestion du Projet pour la mise en œuvre du Projet. Ils comprennent les frais de voyage et autres indemnités liées aux voyages; la location d'équipement et l'entretien; fonctionnement des véhicules, l'entretien, la réparation et l'assurance, mais pas l'achat de carburant; location de bureaux et entretien, matériels et fournitures, mais pas l'achat d'équipement; les services publics, frais de campagnes d'information, médias et frais de communication, frais suivi & évaluation, les frais bancaires, les primes pour les membres du service civil du Bénéficiaire directement impliqués dans la mise en œuvre du Projet, à l'exclusion des salaires des officiels et fonctionnaires et autres agents du service civile du Bénéficiaire. Ces articles seront achetés en utilisant les procédures décrites dans le Manuel d'Exécution du Projet (MEP) qui sera examiné et jugé acceptable par l'IDA avant la mise en vigueur du crédit.

20. **Plans de Passation des Marchés:** L'Emprunteur élaborera un plan de passation des marchés indiquant les achats à effectuer au cours des 18 premiers mois du Projet. Le plan de passation des marchés comprend les méthodes de passation des marchés ou des méthodes de sélection de consultants, la nécessité de pré-qualification, les coûts estimatifs, les exigences d'examen préalable qui devraient être discutées entre l'emprunteur et la Banque mondiale à l'étape des négociations. Le plan de passation des marchés sera mis à jour au moins annuellement, ou plus fréquemment si nécessaire, afin de refléter les besoins réels de mise en œuvre du Projet et des améliorations de la capacité institutionnelle. Le plan initial de passation des marchés sera arrêté au cours des négociations.

**21. Seuils d'Examen Préalable:** Le plan de passation des marchés doit énoncer les contrats qui sont soumis à l'IDA pour un examen préalable. Tous les autres contrats seraient sujets à un examen préalable par l'IDA. Toutefois, les contrats pertinents sous les seuils d'examen préalable énumérés ci-après sont jugés complexes et/ou avec des niveaux de risque significatifs et seront préalablement examinés. Ces contrats seront également identifiés dans les plans de passation des marchés. Un résumé de l'examen préalable et la méthode des seuils de passation des marchés dans le cadre du Projet sont indiqués dans le tableau ci-dessous. Tous les termes de référence pour les services de consultants, quelle que soit la valeur du contrat, sont également soumis à l'examen préalable de l'IDA.

**Table 3.3: Seuils d'examen des Méthodes de Passation des Marchés**

Catégorie de la Dépense	Valeur Contractuelle (Seuil) (US\$ 000)	Méthode de Passation des Marchés	Contrat Soumis à un Examen Préalable (US\$ 000)
<b>1. Travaux</b>	15,000 ou plus	AOI	Tous
	En dessous de 15,000	BCN	Tous sauf les contrats en dessous de 10,000
	En dessous ou égal à 200	Shopping	Aucun sauf le contrat spécifié dans le PPM
	Pas de Seuil	Entente Directe	Tous sauf les contrats en dessous de 10,000
<b>1. Fournitures et Services autres que de consultants</b>	3,000 ou plus	AOI	Tous
	En dessous de 3,000	BCN	Tous sauf les contrats en dessous de 500
	En dessous ou égal à 100	Shopping	Aucun sauf le contrat spécifié dans le PPM
	Pas de Seuil	Entente Directe	Tous sauf les contrats en dessous de 10,000
<b>2. Consultation</b>	Firmes	QCBS, QBS, FBS, LCS, QC	Tous les contrats de 200 et plus et les contrats spécifiés dans le PPM
	Individuelle	IC (au moins 3 CV)	Tous sauf les contrats en dessous de 200
	Pas de Seuil	Source Unique	Tous sauf les contrats en dessous de 100

**NB: Tous les Termes de référence pour les services de consultation ne seront pas sujets à l'examen préalable.**

### Fréquence de supervision des Passations des Marchés

22. En plus de l'examen préalable, la supervision qui doit être effectuée par la Banque, l'évaluation de la capacité de passation des marchés recommandent au moins deux missions de



supervision par an et aussi une visite sur le terrain pour réaliser un post-examen des mesures de passation des marchés.

**23. Revues Post Passation des marchés** : des revues post passation des marchés peuvent être faites soit par les spécialistes de l'IDA ou par des consultants indépendants embauchés dans le cadre du Projet IDA selon des procédures acceptables pour permettre à la Banque de vérifier le respect des procédures de passation des marchés tels que définis dans les documents juridiques. L'acquisition post-avis doit couvrir au moins 20% des contrats à la revue post passation des marchés en fonction du niveau de risque. La revue post passation des marchés consiste à examiner, les rapports financiers et d'approvisionnement technique mené par les agences d'exécution et / ou des consultants du Bénéficiaire sélectionnés. La performance des marchés publics sera évaluée sur une base annuelle (sous forme d'audits des marchés par un organisme externe). Les seuils des divers modes de passation des marchés peuvent être révisé en fonction des résultats de l'évaluation

*Environnementale et sociale (y compris les garanties)*

24. Les impacts sociaux du Projet proposé devraient être positifs. Le Projet permettra d'améliorer la gestion des Etablissements d'enseignement supérieur existants, qui n'ont pas été efficaces durant la dernière décennie et mettre en place de nouveaux programmes avec des liens étroits avec les besoins de l'économie. Le Projet bénéficiera ainsi aux élèves qui ont été exclus de l'Enseignement supérieur. Les syndicats d'enseignants et les syndicats d'étudiants ont été impliqués dans la conception du programme du gouvernement de donner plus d'autonomie aux universités et leurs préoccupations ont été intégrées. Le Projet qui est principalement le renforcement des capacités n'aura pas d'acquisition de terres, ou d'impact sur la réinstallation.

25. L'Enseignement Supérieur (PAES) au Mali est classé en catégorie B car aucune de ses activités ne viendra induire un impact négatif sur les ressources environnementales et la qualité de vie dans les zones de mise en œuvre. Cependant, comme la remise en état et la construction de nouveaux locaux pour les DGESRS pourraient entraîner une production de déchets solides, l'unité d'exécution du Projet veillera à ce que: (i) une disposition est éméchée dans les contrats pour une collection adéquate des déchets et l'élimination par les entreprises ; et (ii) le budget des universités implique certaines ressources dédiées à la gestion des déchets et de l'assainissement. Les travaux / activités seront menés en conformité avec les lois et réglementations nationales et locales

26. Un examen des capacités institutionnelles des institutions de mise en œuvre a révélé qu'il existe un cadre institutionnel et réglementaire de base pour la gestion des déchets au Mali (Décret No. 01-394 / P-RM de septembre 2001) appliqué par la Direction Nationale de l'Assainissement et du Contrôle des Pollutions et des Nuisances (DNACPN) et ses unités décentralisées. Ainsi, presque toutes les grandes municipalités ont mis en place un système de gestion des déchets en partenariat avec le secteur privé et les ONG. Malgré quelques difficultés dans la collecte des déchets domestiques et dangereux, d'importants efforts sont en cours pour l'amélioration de l'assainissement des lieux publics.

27. Le Projet a été transféré. Cependant, deux politiques de sauvegarde sont déclenchées si besoin: (i) l'évaluation environnementale OP / BP 4.01; et (ii) la réinstallation involontaire OP / BP 4.12. Pendant l'exécution du projet, le CGES existant et le FPR du projet d'Urgence à l'Enseignement du Mali sera mis à jour pour servir d'outil de gestion de sauvegarde du Projet. Il finira d'ici la fin de Novembre 2015.

### ***Suivi & Evaluation***

28. *Cadre des Résultats*: un cadre de résultats (Annexe 1) a été préparé avec le Gouvernement et décrit les AOP et les indicateurs de performance intermédiaires pour évaluer les progrès dans la réalisation des objectifs de développement du Projet. Les Références de base et les buts seront terminés à l'évaluation.

29. *Système de Suivi et Evaluation* : Le Projet appuiera le développement d'un système informatisé de gestion de l'information (SIGES), qui intègre les sous-systèmes universitaires dans un système national de l'Enseignement supérieur fournissant des données à temps opportun qui n'est actuellement pas disponible. Les principaux résultats seront: (i) la production d'un annuaire statistique; et (ii) des rapports d'étape sur le plan développement institutionnel (IDP) des Etablissements d'enseignement supérieur, qui comprendront les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités du Projet, niveau IES, tels que l'introduction de nouveaux programmes autorisés ou rénovés et la formation des enseignants. La cellule de planification de la DGESRS et le Projet NICHE travaillera en étroite collaboration avec chacun des Etablissements d'enseignement supérieur à l'élaboration des modèles, la formation du personnel en matière de collecte de données, et la validation et l'analyse des données.

30. *Rapport*: La DGESRS sera responsable de la préparation du rapport statistique annuel résumant les grandes tendances dans le secteur. Les IES feront des rapports annuels sur les activités du Projet en faveur de leurs institutions en fonction des PDI et des décaissements liés aux indicateurs (DLI) respectifs, en particulier sur l'introduction de nouveaux programmes, des activités de formation des enseignants, mise à jour, et suivi des plans d'activités. L'UGP coordonnera tous les rapports et sera responsable de la préparation: (i) des rapports trimestriels de mise en œuvre du Projet; et (ii) un rapport annuel consolidé des activités et des indicateurs du Projet, y compris le rapport financier lié aux résultats et des indicateurs à diffuser le **31 mars** de chaque année. L'UGP engagera un consultant pour appuyer l'unité Assurance Qualité dans la conduite de l'évaluation DLI et la production du rapport annuel dans le cadre du processus de renforcement des capacités de l'unité.

31. *Études et évaluations*: La DGESRS sera responsable de la réalisation d'un certain nombre d'études dans le cadre du financement de l'Enseignement supérieur, les ressources humaines, l'efficacité interne et externe, des études de suivi et enquêtes auprès des employeurs, entre autres. En particulier, une étude de suivi sera effectuée en trois points à temps (l'étude de référence à effectuer au cours de la première année de mise en œuvre du Projet) pour suivre: (i) la satisfaction de la jeunesse de la formation reçue dans les IES sélectionnés; et (ii) la performance sur le marché du travail des diplômés des IES sélectionnés (taux de placement et dynamique; secteur de l'emploi; etc.). En outre, une enquête auprès des employeurs sera également entreprise

en trois points dans le cadre de suivi du Projet (enquête de base à mener au cours de la première année de mise en œuvre du projet) pour s'assurer de: (i) la satisfaction les employeurs avec les formations offertes par les IES et /ou la performance des diplômés nouvellement embauchés; et (ii) les nouveaux besoins de compétences dans différents secteurs. Bien que l'enquête de l'employeur comprendra tous les employeurs du secteur formel public et privé et concernent tous les Etablissements d'enseignement supérieur, le Projet va plus particulièrement assurer le suivi de l'avis des employeurs dans les trois secteurs prioritaires pour mesurer l'impact et optimiser ses interventions. Toutes les études seront également utilisées pour développer un programme sectoriel complet pour l'Enseignement supérieur et une deuxième phase pour l'investissement dans le secteur. Ce plan sectoriel sera utilisé par les universités pour orienter PDI à améliorer la qualité et l'efficacité. D'autres évaluations comprendront une évaluation de la mise en place des 24 nouveaux programmes, et les programmes de formation des enseignants.



	<b>Indicateurs de décaissement (DLIs)</b>	<b>DLI010 (à évaluer en mars 2015)</b>	<b>DLI1 (à évaluer en mai 2016)</b>	<b>DLI2 (à évaluer en mai 2017)</b>	<b>DLI3 (à évaluer en mai 2018)</b>	<b>DLI4 (à évaluer en mai 2019)</b>
<b>1</b>	CA ou CU des IES fonctionnel est en place (comprend des membres non fonctionnaires ; le but étant d'atteindre un minimum de 30% de membres du privé et de la société civile).	1 <sup>ère</sup> session du CA ou du CU a eu lieu et a délibéré sur le Plan Stratégique, les Manuels de Procédures, les nouvelles filières et d'autres aspects de la gestion de l'IES	Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	Tenue de deux sessions du CA ou CU avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES	Tenue de deux sessions du CA avec délibération sur les budgets et la gestion de l'IES
	Protocole de suivi DLII	Les IES devront transmettre à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CA/CU ; (ii) convocation de la session du CA/CU ; (iii) Copie des Documents soumis au CA/CU ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ; (vi) les règles de nomination et de fonctionnement du CA/CU ainsi que tout document officiel permettant de comprendre le cadre réglementaire qui régit le CA/CU. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 15 mars 2015.</u> Sous réserve de la réception, vérification et de	Les IES devront transmettre à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CA/CU ; (ii) convocation de la session du CA/CU ; (iii) Copie des Documents soumis au CA/CU ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ; (vi) toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1 <sup>er</sup> mai 2015. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2016.</u> Sous réserve de la	Les IES devront transmettre à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CA/CU ; (ii) convocation de la session du CA/CU ; (iii) Copie des Documents soumis au CA/CU ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ; (vi) toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1 <sup>er</sup> mai 2016. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2017.</u> Sous réserve de la	Les IES devront transmettre à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CA/CU ; (ii) convocation de la session du CA/CU ; (iii) Copie des Documents soumis au CA/CU ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ; (vi) toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1 <sup>er</sup> mai 2017. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2018.</u> Sous réserve de la	Les IES devront transmettre à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CA/CU ; (ii) convocation de la session du CA/CU ; (iii) Copie des Documents soumis au CA/CU ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CA/CU et compte rendu approuvé de la session ; (vi) toute révision affectant le mode de fonctionnement du CA/CU pris depuis le 1 <sup>er</sup> mai 2018. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2019.</u> Sous réserve de la

<sup>10</sup> Les indicateurs de l'année 0 seront évalués globalement, c'est à dire qu'ils seront tous atteints ou non. L'atteinte de l'ensemble des quatre indicateurs donnera droit à un montant d'US \$500,000 à chacune des IES au titre de la 1<sup>ère</sup> année et sera débloqué en une tranche une fois le projet mis en vigueur. Aussi, l'atteinte de ces indicateurs donnera droit à l'appui du projet sur la base des DLI établis pour les quatre années suivantes selon les cibles qui seront fixées par IES.

		l'approbation de tous les documents suscités, la condition sera jugée satisfaisante.	réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, <b><u>le projet libérera le montant de \$US100.000 pour l'IES concernée avant fin juin 2016.</u></b>	réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, <b><u>le projet libérera le montant de \$US100.000 pour l'IES concernée avant fin juin 2017.</u></b>	réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, <b><u>le projet libérera le montant de \$US100.000 pour l'IES concernée avant fin juin 2018.</u></b>	réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, le projet libérera <b><u>le montant de \$US100.000 pour l'IES concernée avant fin juin 2019.</u></b>
2	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)	a= nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités approuvés par le CA/CU sur proposition du CP; x=\$ (000) ; Si nombre de formations ouvertes et fonctionnelles à la rentrée 2015-16 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a	a= nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités approuvés par le CA/CU sur propositions du CP; x=\$ (000) ; Si nombre de formations ouvertes et fonctionnelles à la rentrée 2016-17 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a	a= nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités approuvés par le CA/CU sur propositions du CP; x=\$ (000) ; Si nombre de formations ouverte et fonctionnelles à la rentrée 2017-18 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a	a= nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités approuvés par le CA/CU sur propositions du CP; x=\$ (000) ; Si nombre de formations ouvertes et fonctionnelles à la rentrée 2018-19 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a	A=nombre de programmes de formation rénovés ou nouveaux habilités approuvés par le CA//CU sur propositions du CP; x=\$ (000) ; Si nombre de formations ouvertes et fonctionnelles à la rentrée 2019-20 (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a
	Protocole de suivi DLI2	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du ou des CP par domaine de formation ; (ii) convocation de la session du ou des CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés ; (iii) Copie des Documents soumis aux CP ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du ou des CP et compte rendu approuvé de la session ; (vi) PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel ; (ii) convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés ; (iii) Copie des Documents soumis au CP ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CP et compte rendu approuvé	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel ; (ii) convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés ; (iii) Copie des Documents soumis au CP ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CP et compte rendu approuvé	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel ; (ii) convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés ; (iii) Copie des Documents soumis au CP ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CP et compte rendu approuvé	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) officialisation de la nomination des membres du CP ou des CP par structure ou domaine de formation en mentionnant tout changement éventuel ; (ii) convocation de la session du CP pour chacune des structures ou chacun des domaines de formation visés ; (iii) Copie des Documents soumis au CP ; (iv) Liste des présences avec émargement ; (v) délibérations du CP et compte rendu approuvé

		<p>demandées par le CA/CU ; (vii) les règles de nomination et de fonctionnement du ou des CP ainsi que tout document officiel permettant de comprendre le cadre réglementaire qui régit le ou les CP. La lettre de transmission des différents documents doit indiquer en annexe 1 la liste des formations concernées par rapport aux objectifs fixés (en nombre de formations), ainsi que les objectifs en termes de création pour l'année suivante. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 15 mars 2015.</u> La Banque se réserve le droit de contacter directement des membres du CP pour vérifier les informations transmises. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante.</p>	<p>de la session ; (vi) PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ; (vii) les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session. La lettre de transmission des différents documents doit indiquer en annexe 1 la liste des formations concernées par rapport aux objectifs fixés, ainsi que les objectifs pour l'année suivante. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2016.</u> La Banque se réserve le droit de contacter directement des membres du CP pour vérifier les informations transmises. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES</b></p>	<p>de la session ; (vi) PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ; (vii) les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session. La lettre de transmission des différents documents doit indiquer en annexe 1 la liste des formations concernées par rapport aux objectifs fixés (en nombre de formations), ainsi que les objectifs en termes de création pour l'année suivante. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2017.</u> La Banque se réserve le droit de contacter directement des membres du CP pour vérifier les informations transmises. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le</p>	<p>de la session ; (vi) PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ; (vii) les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session. La lettre de transmission des différents documents doit indiquer en annexe 1 la liste des formations concernées par rapport aux objectifs fixés (en nombre de formations), ainsi que les objectifs en termes de création pour l'année suivante. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2018.</u> La Banque se réserve le droit de contacter directement des membres du CP pour vérifier les informations transmises. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le</p>	<p>de la session ; (vi) PV de délibération du CA/CU qui approuve les propositions, ou le cas échéant les documents revus avec les modifications demandées par le CA/CU ; (vii) les règles de nomination et de fonctionnement du CP ainsi que tout document officiel qui aura changé le cadre réglementaire qui régit le CP depuis la dernière session. La lettre de transmission des différents documents doit indiquer en annexe 1 la liste des formations concernées par rapport aux objectifs fixés (en nombre de formations), ainsi que les objectifs en termes de création pour l'année suivante. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 30 avril 2019.</u> La Banque se réserve le droit de contacter directement des membres du CP pour vérifier les informations transmises. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le</p>
--	--	---	--	---	---	---

			<b><u>avant le 30 juin 2016.</u></b>	<b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u></b>	<b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u></b>	<b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u></b>
<b>3</b>	Adoption et mise en œuvre des manuels de procédure et instruments de gestion des IES	Adoption et mise en œuvre des manuels de procédures et instruments de gestion des IES	Publication des statistiques de scolarité de l'IES ; rapport d'audit organisationnel et financier ; mesures de remédiation proposées et validées par le CA/CU. et rapport de mise en œuvre des recommandations précédentes	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	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	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
	Protocole de suivi DLI3	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) Document transmettant à l'IDA le projet de manuel de procédures pour avis technique ; (ii) document soumettant le projet de manuel de procédures à l'examen technique de la partie nationale devant proposer le document pour approbation ; (iii) commentaires/avis de la commission technique ; (iv) document soumettant le Manuel de Procédures à l'approbation du CA/CU et avis du conseil ; (v) Manuel de Procédures finalisé tenant compte des avis recueillis ; (vi) document d'approbation de l'organe national accompagné du document final. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 15 mars 2015.</u> Sous réserve de la réception, vérification et de	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) rapport de la 1 <sup>ère</sup> année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de la mise en place effective du système de gestion de la scolarité et de certaines ressources; (ii) copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul) ; (iii) rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, la	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) rapport de la 2 <sup>ème</sup> année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de l'exploitation effective du système de gestion de la scolarité et des ressources; (ii) copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul); (iii) rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, la	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) rapport de la 3 <sup>ème</sup> année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de l'exploitation effective du système de gestion de la scolarité et des ressources; (ii) copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passée assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul); (iii) rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, la	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) rapport de la 3 <sup>ème</sup> année de mise en œuvre des outils de gestion adoptés y compris de l'exploitation effective du système de gestion de la scolarité et des ressources; (ii) copie papier et support numérique des informations statistiques (tous indicateurs retenus) de l'année passées assorties des projections pour l'année suivante (accompagnées de leur mode de calcul); (iii) rapport d'audit financier, comptable et administratif de l'IES pour l'année passée. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités, la



		l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante.	condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u></b>	condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u></b>	condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u></b>	condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u></b>
4	Approbation des Plans Stratégiques de Développement des IES et des budgets annuels opérationnels avec indicateurs quantifiés.	PS pour les 5 années finalisé (incluant des objectifs progressifs sur les 5 années avec des mécanismes de suivi et des responsables identifiés, un budget et des indicateurs clairs desquels seront extraits les DLIs sur la durée du projet) : objectifs, activités et indicateurs de la 1 <sup>ère</sup> année définis. Tous les documents devront avoir été approuvés par le CA/CU.	PS révisé avec les objectifs DL2 définis et approuvés par le CA/CU.	PS révisé avec les objectifs DL3 définis et approuvés par le CA/CU.	PS révisé avec les objectifs DL4 définis et approuvés par le CA/CU.	PS révisé avec les objectifs DL5 définis et approuvés par le CA/CU.
	Protocole de suivi DLI4	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) lettre de transmission et projet de Plan Stratégique soumis à l'IDA pour avis technique ; (ii) document révisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation ; (iii) suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ; (iv) le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES et les projections pour les 5 années du projet. <u>Les documents suscités doivent être réceptionnés par la Banque avant le 15 mars 2015.</u>	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation ; (ii) suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ; (iii) le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation ; (ii) suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ; (iii) le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation ; (ii) suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ; (iii) le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous	Les IES transmettront à l'UGP les documents suivants : (i) document actualisé et lettre de transmission au CA/CU pour examen et approbation ; (ii) suggestions/commentaires du CA/CU et approbation finale ainsi que documents révisés ; (iii) le document final devra contenir en annexe 1 les données statistiques (tous indicateurs retenus) de l'IES de l'année écoulée avec les écarts constatés et les projections pour les années avenir du projet. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous

		Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante.	les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u></b>	les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u></b>	les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u></b>	les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u></b>
5	Nombre de nouveaux étudiants (NE) dans les programmes de formation nouveaux ou existants développés avec le secteur privé (par genre)	Base de départ (nombre d'inscrits en 2014-15 (toutes formations et pour les programmes visés)	a= nombre de NE cible; x=\$ (000) ; Si NE (b) (inscrits effectifs) est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a	a= nombre de NE cible; x=\$ (000) ; Si NE (b) (inscrits effectifs) est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a	a= nombre de NE cible; x=\$ (000) ; Si NE (b) (inscrits effectifs) est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a	a= nombre de NE cible; x=\$ (000) ; Si NE (b) (inscrits effectifs) est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a
	Protocole de suivi DLIS	Comme partie intégrante de l'annexe 1 du plan stratégique, chaque IES devra inclure dans ses objectifs et indicateurs une ligne concernant le nombre d'étudiants enregistrés au titre de l'année académique 2014-2015 par niveau, par formation suivie, par sexe, en précisant les redoublants et les nouveaux, ainsi que les effectifs visés par année qui seront contractuels pour cet indicateur. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et concordants avec celles du niveau central (MESRS) et du CENOU. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe.	Chaque IES transmettra à l'UGP les documents suivants : (i) les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ; (ii) le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ; (iii) les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases	Chaque IES transmettra à l'UGP les documents suivants : (i) les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ; (ii) le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ; (iii) les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases	Chaque IES transmettra à l'UGP les documents suivants : (i) les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ; (ii) le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ; (iii) les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases	Chaque IES transmettra à l'UGP les documents suivants : (i) les tableaux générés par le système de gestion de la scolarité de l'IES pour l'année académique en cours (pour le 30 Octobre et pour le 30 mai de l'année académique) ; (ii) le rapport sur la progression des inscriptions de l'IES en comparaison avec l'année passée, avec un focus sur les nouvelles formations ; (iii) les notes suivantes : rapport des délibérations du CA/CU sur les inscriptions de l'IES et les analyses de la direction de l'IES sur les inscriptions et les propositions pour les années à venir. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases

			de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u></b>	de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u></b>	de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u></b>	de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u></b>
6	Nombre d'enseignants formés (NEF) dans les programmes de formation nouvelles ou existantes développées avec le secteur privé.	Base de départ	a= nombre de NEF cible; x=\$ (000) ; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a	a= nombre de NEF cible; x=\$ (000) ; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a	a= nombre de NEF cible; x=\$ (000) ; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a	a= nombre de NEF;cible x=\$ (000) ; Si NEF (b) effectivement formés est inférieur à a, le montant à payer sera : y= (b.x)/a
	Protocole de suivi DLI6	Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans les indicateurs une ligne concernant le nombre d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique 2014-2015 par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement et de formation sur la durée du plan stratégique. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et	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	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	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	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

		<p>concordants avec celles du niveau central (MESRS) et de la DRH. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe.</p>	<p>d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et concordants avec celles du niveau central (MESRS) et de la DRH. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u></b></p>	<p>d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et concordants avec celles du niveau central (MESRS) et de la DRH. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u></b></p>	<p>d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et concordants avec celles du niveau central (MESRS) et de la DRH. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u></b></p>	<p>d'enseignants titulaires et vacataires en poste au titre de l'année académique en cours par rang, sexe, années d'ancienneté et années de distance à la retraite, formations où ils interviennent par niveau (année ou semestre) ainsi que les projets de recrutement ajustés ou non sur la durée du plan stratégique. Ces chiffres devront être extraits de la base de données informatique de l'IES et concordants avec celles du niveau central (MESRS) et de la DRH. Le projet se réserve le droit d'auditer les bases de données en collaboration avec le projet NICHE ou un consultant externe. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u></b></p>
7	Accroissement des ressources financières générées (RFG)	Base de départ	<p>a= % de ressources générées x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : <math>y = (b.x)/a</math></p>	<p>a= % de ressources générées x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : <math>y = (b.x)/a</math></p>	<p>a= % de ressources propres x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : <math>y = (b.x)/a</math></p>	<p>a= % de ressources propres x=\$ (000) ; Si RFG (b) est inférieur à a, le montant à payer sera : <math>y = (b.x)/a</math></p>

Protocole de suivi DLI 7		Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES inclura dans ses indicateurs une ligne concernant ses ressources financières en 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections par année pour la durée du plan stratégique. Pour être rationnelles, les projections devraient être accompagnées d'une note décrivant les hypothèses de base des projections.	Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2016.</u></b>	Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2017.</u></b>	Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2018.</u></b>	Comme partie intégrante du Plan Stratégique, chaque IES renseignera dans ses indicateurs la ligne concernant la progression de ses ressources financières depuis 2014, par type (propres, subvention directe de l'État, dotations diverses de l'État, fonds attribués sur projets pour chaque bailleur de fonds), ainsi que ses projections ajustées par année pour la durée du plan stratégique. Sous réserve de la réception, vérification et de l'approbation de tous les documents suscités la condition sera jugée satisfaisante et libérera le <b><u>montant d'US\$150.000 pour le compte de l'IES avant le 30 juin 2019.</u></b>
		<b>Maximum Total Amount per HEI=US\$500,000</b>	<b>Maximum Total Amount per HEI = US\$1,000,000</b>	<b>Maximum Total Amount per HEI = US\$1,000,000</b>	<b>Maximum Total Amount per HEI = US\$1,000,000</b>	<b>Maximum Total Amount per HEI = US\$1,000,000</b>

#### ANNEX 4: INDICATEURS DE DECAISSEMENT ET PROTOCOLE DE SUIVI

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

