

Étude sur l'enseignement supérieur dans les pays de l'UEMOA

PHASE II

ESQUISSE DU PROJET D'APPUI À L'ESR

*Pour une nouvelle vision
de l'enseignement supérieur :
Intégration, Pertinence et Qualité*

Rapport final

20 avril 2005

Abréviations et acronymes

ADEA	Association pour le développement de l'éducation en Afrique
AUA	Association des universités africaines
AUCC	Association des universités et collèges du Canada
AUF	Agence universitaire de la Francophonie
BAD	Banque africaine pour le développement
ESR	Enseignement supérieur et recherche
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
SOFEG	Société de formation et de gestion

TABLE DES MATIÈRES

AVANT PROPOS.....	1
2. LES PARAMÈTRES DE PLANIFICATION DU PROJET D'APPUI.....	9
3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ.....	10
4. STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE.....	11
4.1 Horizon de planification	11
4.2 Mise en priorité des interventions	11
4.3 Cadre logique du Projet d'appui à l'ESR à l'horizon 2020	16
4.4 Structure des travaux de la phase de lancement (2006-2010)	19
5. FONCTIONNEMENT DU PROJET D'APPUI.....	47
5.1 Organisation	47
5.2 Description des rôles et des responsabilités.....	48
5.3 Origine du financement.....	50
5.4 Les catégories d'activités.....	50
5.5 Le processus de présentation des requêtes pour financement	53
5.6 Dépenses éligibles	55
5.7 Contrôle de gestion	56
5.8 Processus d'évaluation continue	56
5.9 Risques potentiels	57
6. CRITÈRES DE CONVERGENCE ET INDICATEURS DE RENDEMENT	57
ANNEXE 1 : Rapport de faisabilité en Guinée-Bissau.....	59
ANNEXE 2 : Budget provisoire.....	69

AVANT-PROPOS

En 1999, la Banque africaine de développement (BAD) faisait de la lutte contre la pauvreté l'objectif central de ses opérations de développement et retenait comme l'un de ses thèmes majeurs la valorisation des ressources humaines. En 2000, elle informait les États membres qu'elle définissait l'éducation, surtout au niveau professionnel et universitaire, comme un instrument clé de la lutte contre la pauvreté. À l'issue d'une mission exploratoire effectuée en juin et juillet 2001 visant à opérationnaliser cette orientation, deux grands objectifs généraux ont été retenus : (1) entreprendre une vaste étude sur l'enseignement supérieur et (2) envisager la création d'un fonds régional d'appui à cet ordre d'enseignement afin de contribuer au développement des ressources humaines. L'étude marque une volonté politique de renouveau de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique dans les pays de l'Espace UEMOA.

Dans l'exercice de ses fonctions économiques et monétaires, l'UEMOA a retenu au rang de ses priorités le développement des ressources humaines¹. La Commission de l'UEMOA (Département du développement social/Direction de l'enseignement supérieur et de la Formation Professionnelle) a été retenue par la BAD pour agir comme agence d'exécution de l'étude. Celle-ci est supervisée par un comité de pilotage, structure regroupant les ministres de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique des pays membres ou leurs représentants, les trois principaux bailleurs de fonds actuels dans le secteur de l'enseignement supérieur (Groupe de la Banque, Banque Mondiale, Coopération française), l'ADEA (Groupe de travail sur l'enseignement supérieur)/Association des universités africaines (AUA) et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). Les ministres ont désigné huit correspondants nationaux pour assurer la liaison entre les systèmes d'enseignement supérieur de leur pays respectif et l'UEMOA. Comme suite à un appel d'offres international, la firme SOFEG Inc., en partenariat avec l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC), a été retenue comme Consultant responsable de l'étude.

La première étape a été consacrée à la définition du cadre conceptuel et méthodologique de l'étude, élaboré essentiellement à partir d'une recherche documentaire. En juillet 2004, le rapport de premier établissement, qui définit ce cadre conceptuel et méthodologique, a été approuvé par l'UEMOA. L'analyse systémique a été retenue par l'UEMOA et l'équipe du consultant comme cadre conceptuel de l'étude. La méthodologie qui favorise une approche participative et itérative privilégie trois instruments : la recherche documentaire, le questionnaire et l'entretien semi-dirigé ainsi que la consultation du milieu par le biais d'un atelier national à caractère participatif.

¹ Protocole additionnel No II relatif aux politiques sectorielles de l'UEMOA, janvier 1994.

La seconde étape a été consacrée à la réalisation des diagnostics participatifs dans les 8 pays. A cet effet, l'équipe du Consultant, composée d'experts burkinabè, canadiens, français, ivoiriens, nigériens et sénégalais, a visité chacun des pays et pris part aux ateliers nationaux portant, dans chaque pays, sur les mêmes quatre thèmes relatifs à l'enseignement supérieur : l'efficacité interne (qualité), l'efficacité externe (pertinence), le financement et l'intégration régionale. D'une durée de trois jours, ces ateliers regroupaient quelque 70 participants, issus principalement du milieu de l'enseignement supérieur. À l'occasion des ateliers, les experts ont procédé à la collecte des données et informations spécialisées et ils ont réalisé plus de trois cents entretiens avec des acteurs ou groupes d'acteurs de premier plan. Les missions de diagnostic se sont tenues entre les mois de mars et juin 2004. Suite à ces missions, huit rapports diagnostiques, un par pays, ont été rédigés à l'intention de l'UEMOA, entre août et septembre 2004.

La troisième étape, réalisée parallèlement avec la seconde, a consisté à effectuer une analyse de l'économie de l'enseignement supérieur des pays de l'UEMOA dans le contexte de la lutte contre la pauvreté. L'étude prend en compte les données terrain et les informations recueillies par les experts ainsi que les données disponibles dans les rapports et documents de la Banque Mondiale, du PNUD, de l'UNESCO et de plusieurs autres agences internationales. L'étude a été déposée à l'UEMOA en septembre 2004.

La quatrième étape qui concluait la phase 1 de l'étude a consisté en la rédaction d'une synthèse des travaux de la première phase et en la formulation des propositions d'options d'appui à l'amélioration de l'enseignement supérieur dans l'Espace UEMOA. Un premier comité de pilotage s'est tenu à la fin d'octobre 2004 pour étudier le Rapport intermédiaire de la phase 1 en préparation de l'Atelier régional de validation des options d'appui, qui s'est réuni à Lomé du 14 au 16 décembre 2004.

La phase II de l'Étude a pour objet l'approfondissement des options retenues pour en établir la faisabilité et leur présentation en un projet de réforme que l'UEMOA soumettra aux bailleurs de fonds. Ce projet de réforme vise à sortir le système de l'ESR de la dégradation dans laquelle il se trouve et présenter des solutions durables aux problèmes qui l'affligent. Il devra soutenir des projets nationaux et régionaux pour favoriser l'intégration et le développement de l'enseignement supérieur en augmentant sa pertinence, sa qualité et son intégrité.

Le rapport intermédiaire de la phase II présente une esquisse du projet d'appui à l'ESR en s'appuyant sur les résultats de l'étude de faisabilité.

PRÉCISIONS

Dans le présent rapport, le terme enseignement supérieur désigne l'enseignement postsecondaire technique, professionnel et universitaire public et privé. Cette notion englobe les réalités distinctes, mais étroitement liées, de l'enseignement et de la recherche scientifique et technique. Ce terme est synonyme de formation supérieure.

Pour alléger le texte, la forme du masculin est utilisée tout au long du présent rapport, sans préjudice à la volonté des partenaires de corriger les inégalités reliées à la condition féminine à tous les niveaux du système de l'ESR dans l'espace UEMOA.

1. LES OBJECTIFS DE LA PHASE II DE L'ÉTUDE

L'atelier régional de validation des options d'appui à l'enseignement supérieur dans les pays de l'UEMOA qui s'est tenu à Lomé du 14 au 17 décembre 2004 a retenu² les 4 options d'appui proposées par le Consultant dans le rapport intermédiaire de la phase I. Les contenus des options d'appui que nous appelions chantiers dans le rapport intermédiaire de la phase I ont été confirmés par l'étude de faisabilité, ils demeurent donc les mêmes et ils constituent les options d'appui que nous appelons maintenant composantes du projet d'appui. Quant aux axes d'intervention, ils ont été remodelés et modifiés suite à l'étude de faisabilité. Dans le présent rapport ils sont appelés sous composantes du projet d'appui.

En conformité avec l'analyse systémique il faut mentionner que toutes les composantes et sous composantes du projet sont interdépendantes et peuvent être considérées soit comme des sous systèmes ou comme des éléments du grand système de l'enseignement supérieur de l'espace UEMOA.

Les composantes et les sous composantes sont présentées, à titre de rappel, dans le tableau suivant. Les représentants des états membres à l'Atelier régional de validation des options d'appui ont fait connaître leurs priorités d'interventions. Celles-ci sont identifiées en caractère gras dans le tableau. Ces composantes et sous composantes ont fait l'objet de l'étude de faisabilité. Les questions de financement et de gestion du projet d'appui ont aussi été étudiées au cours de cette étape.

² Avec certaines modifications dans la terminologie

COMPOSANTES	SOUS-COMPOSANTES
Reconfiguration de l'offre de formation	<ol style="list-style-type: none">1. Généralisation du système LMD2. Généralisation d'un modèle d'organisation de l'ESR par type d'établissements3. Développement de la carte universitaire4. Développement de la formation postsecondaire courte5. Professionnalisation des filières des licences
Amélioration de la qualité de la formation	<ol style="list-style-type: none">1. Développement des enseignants chercheurs2. Développement de programmes de formation nationaux et régionaux performants3. Intégration des TIC4. Amélioration des conditions matérielles, techniques et scientifiques de la vie académique
Gouvernance, gestion et management de l'ESR	<ol style="list-style-type: none">1. Harmonisation des normes et des règles de gestion2. Généralisation du système d'information et de gestion de l'ESR3. Création du Conseil régional de l'ESR4. Création d'un observatoire de la formation et de l'emploi
Dialogue social et participation	<ol style="list-style-type: none">1. Dialogue social dans les universités et ouverture sur le milieu2. Stratégie de communication dans l'ESR

La phase II compte quatre objectifs :

- Vérifier la faisabilité des axes d'intervention approuvés par l'atelier régional de décembre 2004;
- Identifier les paramètres d'une stratégie de financement de l'ESR dans les pays de l'Union et explorer la pertinence et la faisabilité des mécanismes incitatifs de financement de type « fonds »;
- Identifier des scénarios relatifs à la structure de gestion du projet;
- Élaborer un plan d'action que l'UEMOA pourra soumettre aux bailleurs de fonds.

Le présent rapport intérimaire de la phase II propose au Comité de pilotage une esquisse du Projet d'appui à l'ESR qui découle des résultats de l'étude de la faisabilité.

2. LES PARAMÈTRES DE PLANIFICATION DU PROJET D'APPUI

Le document intermédiaire de la phase 1 « Synthèse et options d'appui » présente une vision d'intégration au niveau sous régional de l'enseignement supérieur à l'horizon 2020. Cette vision systémique de l'enseignement supérieur comprend l'instauration d'une véritable communauté universitaire, un enseignement plus pertinent et plus efficace sur les plans interne et externe, l'usage des technologies de l'information et de la communication dans la gestion et dans la pédagogie et l'ouverture sur le monde.

La réalisation de cette vision appelle des changements majeurs dans l'organisation et le fonctionnement de l'enseignement supérieur. Des ruptures seront nécessaires pour permettre le virage requis. Elles concernent notamment l'orientation des étudiants, l'organisation académique, l'accroissement et la redistribution des ressources financières octroyées à l'ESR, l'acquisition d'une plus grande autonomie des établissements, l'augmentation en nombre et en qualité des enseignants chercheurs, dont découle l'amélioration de leur statut et l'accroissement des liens entre l'Université et les milieux sociaux économiques.

Le défi de la planification du programme d'appui consiste à identifier les leviers du changement, qui doivent rapidement être mis en œuvre pour amorcer le virage requis. Ces leviers doivent être suffisamment puissants et porteurs d'espoir de résultats pour convaincre les États ainsi que la communauté des bailleurs de fonds de réinvestir dans l'enseignement supérieur.

La pression exercée par l'accroissement de la demande d'enseignement supérieur ne peut être ignorée, de même qu'une évaluation réaliste du potentiel de débouché offert par le marché du travail. Il s'agit là de paramètres incontournables à considérer.

Dans ce contexte, deux questions fondamentales ont guidé l'étude de la faisabilité du programme d'appui :

- Quels sont les composantes et sous composantes du projet d'appui (leviers de changement) qui permettraient d'amorcer le virage requis et de prouver aux États et à la communauté des bailleurs que les changements sont possibles dans l'ESR?
- Quels mécanismes de participation et de financement devraient être retenus pour assurer la viabilité à long terme du système et susciter l'augmentation des financements externes?

3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ

Afin d'identifier les actions pouvant servir de levier à la relance de l'ESR, il s'est avéré nécessaire de procéder à des analyses complémentaires et d'effectuer une collecte d'informations additionnelles dans les 8 pays. Huit experts, membres de l'équipe du Consultant, ont été mobilisés pour procéder à la collecte d'informations, qui s'est déroulée entre le 7 et le 26 février 2005. Tous les pays impliqués dans l'Étude ont été visités par l'un ou l'autre des experts du Consultant.

Ceux-ci avaient comme mandat de :

- Vérifier l'état d'avancement de la réflexion ou de la réalisation dans chacun des pays par rapport aux axes d'intervention retenus;
- Prendre connaissance des expériences spécifiques réalisées dans chacun des pays et qui pourraient servir de point de départ aux interventions;
- Recueillir la documentation pertinente, notamment l'information budgétaire et statistique permettant de compléter l'analyse socio-économique;
- Identifier, compte tenu des problématiques spécifiques à chacun des pays, les leviers de changement les plus prometteurs.

Dans chaque pays, les activités suivantes ont été réalisées :

- Entretiens avec des interlocuteurs nationaux ou régionaux choisis en fonction du rôle qu'ils jouent dans l'ESR, de leur connaissance des enjeux de l'intégration dans le cadre du programme d'appui BAD-UEMOA et des questions de planification particulières soulevées dans chaque composante ou sous composante. Ces entretiens se sont déroulés sous diverses formes : interviews, rencontres, groupes de discussion, etc.;
- Séances d'analyse documentaire;
- Séances de planification avec certains acteurs pour valider les hypothèses.

Des rencontres portant plus spécifiquement sur la constitution d'un Fonds de l'ESR ont aussi été menées auprès de l'UEMOA.

4. STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE

La mission de faisabilité réalisée dans les pays de l'Union en février 2005 a permis de recueillir les informations nécessaires pour formuler au Comité de pilotage de l'Étude une stratégie opérationnelle pour la mise en œuvre d'un programme d'appui à l'ESR dans l'espace UEMOA. Cette stratégie opérationnelle identifie un horizon de planification, un choix de composantes et sous composantes permettant d'amorcer le virage souhaité, des critères de convergence concernant les indicateurs pertinents d'efficacité pour l'ensemble des pays, une proposition concernant le fonctionnement et le financement du programme d'appui. Finalement, la stratégie opérationnelle comprend une analyse des conditions favorables (ou nécessaires) à la mise en œuvre d'un Fonds de relance de l'ESR et des conditions de renforcement des systèmes de financement existants ainsi qu'une proposition de critères de convergence.

La mission de faisabilité a aussi permis au Consultant d'identifier, selon les composantes et sous composantes retenues, les résultats à atteindre, les activités à planifier, les indicateurs de performance à établir et les mesures d'accompagnement à mettre en place. Ces propositions ont été traduites sous la forme de fiches d'activités qui formeront l'ossature du Programme d'appui à l'ESR qui sera soumis au terme de la phase II.

4.1 Horizon de planification

Le Consultant propose de faire porter la planification détaillée du projet d'appui à l'ESR sur la première phase (phase de lancement) qui correspond à la période 2006-2010. Compte tenu de l'importance des contraintes actuelles qui affectent les systèmes d'ESR, une planification détaillée à long terme serait trop théorique pour rassurer les partenaires de l'ESR. Avant d'engager la relance de l'ESR dans un carcan qui risquerait de devenir davantage une contrainte qu'un outil de planification, il importe de faire la preuve à court terme que des changements peuvent réellement être constatés. Le programme prévoira dans sa phase 1 un mécanisme de planification de la phase 2.

Afin de conserver une perspective à long terme de la réforme de l'ESR, un cadre logique couvrant la période 2006-2020 accompagne le programme d'appui.

4.2 Mise en priorité des interventions

La mission de faisabilité a révélé deux conditions pour que le lancement des premières activités du projet d'appui entraîne un mouvement croissant de mobilisation des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche dans tout l'Espace UEMOA.

Première condition : La réforme de l'ESR devra être entreprise et menée à terme par les acteurs eux-mêmes, c'est-à-dire les dirigeants et les cadres des universités et des institutions de l'ESR ainsi que par les responsables ministériels, les enseignants chercheurs, les étudiants et les personnels techniques et administratifs.

Deuxième condition : Pendant une première période de lancement, la réforme de l'ESR devra être entreprise en privilégiant un ou deux secteurs ou domaines stratégiques susceptibles d'agir comme agents déclencheurs ou leviers de changement du processus global de réforme et mobilisateurs des partenaires sociaux et économiques.

Deux sous-composantes prioritaires : la généralisation du régime Licence-Master-Doctorat (LMD) et l'implantation du Système d'information de gestion (SI)

La combinaison d'actions orientées vers l'appui à l'implantation du régime LMD et l'informatisation des universités et établissements de l'ESR, particulièrement la mise en œuvre de systèmes d'information de gestion (SI), répond bien à ces conditions. Ils constituent les deux sous composantes prioritaires qui seront mises en œuvre dès le démarrage du programme d'appui en 2006. Leur mise en œuvre sera appuyée par des actions favorisant le dialogue entre les acteurs et les partenaires. Il faut aussi noter que certaines autres sous composantes seront mises en œuvre selon le rythme d'évolution de ces deux priorités. Ainsi il est reconnu que l'implantation du régime LMD commandera un nombre accru d'enseignants chercheurs et qu'il faudra donc agir sur cette sous composante rapidement durant la première phase du projet d'appui.

Première sous composante, **la généralisation du régime LMD** doit être comprise comme un processus fondamental de changement des institutions de l'enseignement supérieur, des programmes et des pratiques d'enseignement et de recherche ainsi que d'élaboration de relations nouvelles entre les acteurs de l'ESR et les milieux sociaux et économiques dans lesquels les diplômés s'insèrent à la fin de leurs études. Parmi les arguments qui militent en faveur de l'identification de la réforme LMD comme point focal d'un appui à l'ESR, notons :

- L'universalité du régime LMD. Tous les systèmes universitaires importants ont adopté ou sont en voie d'implanter la réforme LMD. Après l'Amérique du Nord, l'Amérique latine, la majorité des pays asiatiques, la Russie et les pays

d'Europe ont adopté le régime LMD. Les pays d'Afrique du Nord et d'Afrique subsaharienne sont en voie de le faire ou envisagent de le faire³.

- Ses impacts sur la mobilité et la régionalisation. L'implantation du régime LMD fournit l'occasion de travailler à l'harmonisation des contenus des programmes dans l'Espace UEMOA avec pour objectif de favoriser la mobilité des savoirs, des enseignants, des chercheurs et des étudiants. Lors du séminaire de Yaoundé, l'idée de construction d'un nouvel espace africain de l'ESR est ressortie avec force à l'instar de la réforme entreprise au sein de la communauté européenne. L'adoption de toute la mécanique du LMD, notamment les crédits transférables et capitalisables et une nomenclature commune des diplômes pour sanctionner le travail académique de même niveau, permettra une plus grande mobilité des enseignants et des étudiants ainsi que des diplômés.
- Les retombées au niveau de la pertinence. Parce qu'elle implique un mode de gestion académique différent et qu'elle porte une « nouvelle culture académique », le régime LMD a le potentiel de transformer l'université de l'intérieur. Cette transformation implique la redéfinition des programmes ainsi que la façon de livrer les enseignements. Le passage au LMD permet de réorganiser la vie académique et d'accorder une plus grande place à la pertinence de l'ESR à l'égard des besoins sociaux et économiques des sociétés. Cette réforme fait passer l'enseignement supérieur d'une logique de formation classique d'accumulation du savoir à une logique de prise en compte des besoins. Elle reconnaît le rôle de l'étudiant dans son propre apprentissage, permet davantage de souplesse dans les cheminements académiques et confirme son statut d'acteur de premier plan de la vie universitaire.

Au niveau institutionnel, chaque établissement ou structure sera appelé à gérer le système selon des normes communes à l'ensemble de la sous région et compatibles avec le système continental. Dans les établissements, les conséquences de l'adoption du régime LMD se feront sentir à différents niveaux :

- L'amélioration de l'accueil et de l'accompagnement de l'étudiant, incluant le soutien à sa mobilité et son insertion sur le marché de l'emploi. Ceci implique

³ Un séminaire intitulé « les Universités africaines dans le contexte mondial de la transformation de l'Université » s'est tenu à Yaoundé du 1^{er} au 3 mars 2005 sous l'égide de l'AUF. Il portait notamment sur l'identification des stratégies et actions pour la mise en œuvre de la réforme LMD et son appropriation par les universités francophones d'Afrique et de Madagascar.

la mise en place d'un dispositif d'accueil, de tutorat et de soutien de l'étudiant durant son parcours.

- La modification de la structure de formation. Ceci implique la mise en place d'équipes de formation, désignation de directeurs d'études...
- La redéfinition des contenus de programmes et rénovation des pratiques pédagogiques. Ceci implique la modification et l'évolution des règles de contrôle des connaissances.
- L'évolution des procédures d'habilitation et d'évaluation. L'évaluation des programmes et de la pédagogie sont appelés à devenir partie intégrante de la culture des établissements ESR. Ceci implique la mise en place de politiques et de procédures d'évaluation de formations et des enseignements.
- Au niveau organisationnel, les changements sont considérables : réorganisation du calendrier universitaire, de l'organisation des semestres et du calendrier des examens; définition de nouvelles modalités de suivi du dossier étudiant; réorganisation des inscriptions administratives et pédagogiques; décloisonnement entre les composantes administratives et académiques; nécessité de collaboration entre les enseignants, les responsables administratifs et tous les acteurs de la vie étudiante; adaptation des outils informatiques de gestion.

Le régime LMD imposera un travail important de formation et d'accompagnement du personnel à tous les niveaux du système ESR. Cette première sous composante entraînera dans son sillage des interventions envisagées initialement dans l'ensemble des sous composantes prioritaires des autres composantes. Il faut comprendre que les deux sous composantes prioritaires (Implantation du régime LMD et Système d'information de gestion) deviennent les moteurs principaux de changement durant la phase 1 du projet d'appui et qu'ils définissent le rythme de mise en œuvre de l'ensemble des autres composantes et sous composantes.

L'implantation des systèmes d'information de gestion dans les établissements est la deuxième sous composante prioritaire retenu comme suite à l'étude de faisabilité.

Les systèmes d'information de gestion (SI) rendus possibles par la généralisation des usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenus des instruments indispensables à la gouvernance des institutions et du système de l'ESR dans son entier. Les systèmes d'information de gestion ne constituent pas une assurance d'une gestion efficace et transparente du système, mais ils sont incontournables à la gouvernance. Un cadre de gestion financière, le dossier de l'étudiant, le dossier de l'enseignant, la banque de données des cours, des programmes, des projets de recherche et des travaux des étudiants ajoutés des

corrections et notes d'évaluation des enseignants sont autant de composantes qu'un système d'information de gestion devra comporter dans chaque université.

Le SI est aussi le premier instrument dont auront besoin les acteurs de la réforme LMD compte tenu de la complexité accrue du système. Le SI est appelé à évoluer au rythme même de l'implantation du LMD. A ce titre, il représente un axe prioritaire du programme d'appui pendant sa première phase.

Deux autres actions, identifiées lors de l'étude de faisabilité, seront aussi amorcées dès le lancement du programme. Premièrement, un appui spécifique à l'amélioration des conditions matérielles, techniques et scientifiques de l'ESR en Guinée Bissau en soutien au modèle innovateur mis en place dans ce pays pour créer la nouvelle Université Amilcar Cabral et à l'équipe qui la gère et deuxièmement un appui à la construction d'infrastructures légères d'enseignement.

L'appui spécifique à la Guinée-Bissau, conçu principalement comme un accompagnement à la mise en place des infrastructures et équipements requis pour implanter l'Université nouvellement créée, doit être lancé au plus vite afin d'accompagner les initiatives en cours. L'appui à la construction d'infrastructures légères se veut, pour sa part, une réponse immédiate à l'engorgement des salles de cours en attendant que les mesures structurelles proposées donnent les résultats attendus.

Les autres options d'appui identifiées au cours de la phase 1 de l'étude seront pour leur part introduites à partir de 2008 (An 3), au moment où l'implantation du régime LMD et le système d'information de gestion commenceront à produire les résultats escomptés.

4.3 Cadre logique du Projet d'appui à l'ESR à l'horizon 2020

Région	UEMOA	N° du projet
Nom du projet	Programme d'appui à l'enseignement supérieur et à la recherche dans les pays de l'UEMOA	Budget du projet
AEC / Organisation partenaire	UEMOA et Partenaires techniques et financiers	Gestionnaire de projet

SOMMAIRE	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	MESURE DU RENDEMENT	HYPOTHÈSES / INDICATEURS DE RISQUE
<p>Objectif du Projet</p> <p>Contribuer à l'intégration régionale de l'ESR dans l'espace UEMOA</p>	<p>Impact</p> <p>Des ressources humaines « mobiles » répondant aux besoins de développement durable des pays de l'UEMOA</p>	<p>Indicateurs du rendement</p> <p>Pourcentage des diplômés de l'ESR employés dans des secteurs pour lesquels ils ont été formés Libre circulation des étudiants et des chercheurs enseignants entre les institutions de l'espace UEMOA Harmonisation des systèmes</p> <p>- Mise en place et maintien par les gouvernements nationaux des conditions favorisant le développement durable et l'intégration régionale</p>	<p>Hypothèses / Indicateurs de risque</p> <p>Hypothèses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présence d'un environnement général favorable à un développement durable - Présence d'une stabilité politique et sociale tant nationale que régionale. - Les bénéficiaires directs du projet contribuent au développement durable dans la région de l'UEMOA. - Volonté des États à poursuivre le processus d'intégration <p>Indicateurs de risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - État de la situation politique et sociale dans chaque pays et dans l'UEMOA. - Participation active des bénéficiaires directs du projet.

But du projet	Effets	Indicateurs du rendement	Hypothèses / Indicateurs de risque
<p>Accroître la pertinence de l'ESR dans l'espace UEMOA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure adéquation formation emploi à travers une offre de formations ESR restructurée et déconcentrée - Ressources humaines aptes à offrir des programmes pertinents et reconnus internationalement en fonction des ressources financières des États - Une gouvernance plus transparente des systèmes ESR reposant sur des informations standardisées servant à la prise de décision - Financement accru et mieux utilisé de l'ESR - Un dialogue constructif entre l'ensemble des partenaires et des acteurs de l'ESR tant au niveau national que régional. 	<p>Pertinence sociale et économique de l'offre de formation Utilisation productive des TIC dans l'ESR Régime LMD opérationnel</p> <p>Quantité et qualité des enseignants - chercheurs Conditions d'enseignement compatibles avec l'économie du savoir</p> <p>Performance du rendement interne des systèmes nationaux de l'ESR</p> <p>Accessibilité des données de gestion administratives et financières Accessibilité des données sur les clientèles étudiantes Niveau d'autonomie financière et de gestion des établissements de l'ESR</p> <p>Application des critères de convergence</p> <p>Existence de communautés universitaires permettant le dialogue permanent Conseils national et régional de l'ESR</p> <p>Efficacité du Bureau de mise en œuvre dans la gestion du projet d'appui</p>	<p>Hypothèses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhésion et implication des acteurs et des bénéficiaires des huit pays concernés - Utilisation par les bénéficiaires des outils mis en place - Acceptation d'une orientation en commun et d'une planification concertée de l'ESR sur le territoire de l'UEMOA - Mise en place d'une politique d'augmentation progressive et d'harmonisation des tarifs à travers l'UEMOA <p>Indicateurs de risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'utilisation par les bénéficiaires directs du savoir-faire, de la technologie et des équipements acquis - Niveau d'atteinte des critères de convergence - Sources de financement de l'ESR

Ressources	Extrants	Indicateurs du rendement	Hypothèses / Indicateurs de risque
<p><u>Humaines</u> <u>1 Directeur de projets</u> <u>4 Conseillers techniques</u></p> <p><u>Matérielles</u> Un bureau à Ouagadougou</p> <p><u>Financières</u> Activités du Projet : 230 milliards de FCFA. Gestion du Projet : 7,9 milliards de FCFA. TOTAL : 237,5 milliards de FCFA.</p>	<p>Offre de formation supérieure et de recherche reconfigurée</p> <p>Amélioration de l'efficacité interne</p> <p>Renforcement de la gouvernance, de la gestion administrative et financière et du management de l'enseignement supérieur</p> <p>Instauration du dialogue social dans le contexte de l'enseignement supérieur</p> <p>Bureau de mise en œuvre du projet opérationnel</p>	<p>Régime LMD implanté Carte universitaire de la sous région % des étudiants inscrits dans les filières postsecondaires contre par rapport au % des étudiants inscrits à l'Université Taux de professionnalisation de l'ESR Systèmes nationaux décentralisés ou déconcentrés</p> <p>Durée de l'obtention des diplômes Taux d'encadrement des étudiants Degré pénétration et d'utilisation des TIC</p> <p>Normes et règles d'administration et de gestion harmonisées : maxima de services, statut type des enseignants</p> <p>Existence d'un système intégré d'information de gestion des institutions ESR permettant le pilotage du système Création du Conseil régional de l'ESR</p> <p>Structures de concertations permanentes dans les établissements et avec le milieu socio-économique</p> <p>Fonds de relance de l'ESR Planifications technique et financière Taux d'exécution du projet</p>	<p>Hypothèses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhésion et implication des acteurs et des bénéficiaires des huit pays concernés - Appuis financiers des pays concernés et de leurs partenaires techniques et financiers <p>Indicateurs de risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Changement au niveau des orientations et/ou des stratégies d'intervention des partenaires techniques et financiers - Adéquation des ressources humaines et financières offertes par les pays et les PTF avec les besoins du projet, - Participation active des acteurs et bénéficiaires à la gestion des établissements, au Conseil et Forum régionaux.

4.4 Structure des travaux de la phase de lancement (2006-2010)

Compte tenu des constats découlant de l'étude de faisabilité et des priorités qui s'y sont dégagées, les sous composantes suivantes feront l'objet d'activités au cours de la phase de lancement.

COMPOSANTES	SOUS COMPOSANTES ET DATE DU DÉBUT DES TRAVAUX
1. Reconfiguration de l'offre de formation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Généralisation du régime LMD (2006) (Note 1) 2. Planification et mise en œuvre de nouvelles cartes de l'ESR aux niveaux national et régional (2008) 3. Développement des filières postsecondaires courtes (2008) 4. Développement des filières professionnalisantes à l'Université (2008)
2. Qualité de la formation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développement des capacités des enseignants chercheurs (2008) 2. Intégration des TIC (2008) 3. Appui à la construction d'infrastructures légères d'enseignement (2006) 4. Appui spécifique à l'amélioration des conditions matérielles, techniques et scientifiques de l'ESR en Guinée Bissau (2006)
3. Gouvernance de l'ESR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Système d'information de gestion (2006) 2. Conseil national de l'ESR 3. Observatoire de la formation et de l'emploi (2008)
4. Dialogue social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dialogue social dans la communauté universitaire (2006) 2. Forum national de l'ESR (2008)
5. Gestion du projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestion administrative et financière (2006) 2. Mise en œuvre du Programme d'activités (2006)
<p>Note1 : Les dates de mise en œuvre sont indicatives. La mise en œuvre effective des composantes dépendra du début du projet et de l'évolution des deux sous composantes prioritaires</p>	

Fiches d'activités par composante et sous composante

4.5.1 Composante 1: Reconfiguration de l'offre de formation

La composante 1 comporte quatre sous composantes :

1. Généralisation du système LMD (2006)
2. Planification et mise en œuvre de nouvelles cartes de l'ESR aux niveaux national et régional
3. Développement des filières postsecondaires courtes
4. Développement des filières professionnalisées à l'Université

Afin d'établir les bases structurelles pour amorcer le virage nécessaire dans l'ESR, le consultant considère que l'implantation du régime LMD devra être bien assise et que les conditions de succès sont réunies avant que les autres composantes et sous composantes ne soient mises en œuvre. Par exemple, la mise en place du régime LMD posera les fondements académiques et pédagogiques requis pour assurer une plus grande pertinence des filières professionnalisantes (universitaires ou post secondaires courtes).

Composante : 1 RECONFIGURATION DE L'OFFRE DE FORMATION
Sous-composante : GÉNÉRALISATION DU RÉGIME LMD
Responsables nationaux /régionaux : <ul style="list-style-type: none">• Les établissements d'ESR• Les Ministères de l'ESR ou les Directions de l'ESR Les organes de concertation (CAMES, CRUFAOCI) seront associés étroitement aux responsables de la mise en œuvre du régime LMD.
Extrants attendus au cours de la phase I <ul style="list-style-type: none">• Les principes généraux et lignes directrices de la réforme LMD sont partagés sur une base sous régionale.• Les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la réforme sont sensibilisés au bien fondé et aux modalités d'implantation de la réforme.• Les acteurs chargés d'implanter la réforme sont formés.• Les textes d'application sont entérinés.• 100% des établissements ont implanté le régime LMD
Description des activités : <p>La réforme LMD doit être comprise comme un processus fondamental de changement des institutions de l'enseignement supérieur, des programmes et des pratiques académiques et pédagogiques. Un effort important sera consacré à cette activité, et ce, dès le démarrage du projet. Des actions sont actuellement en cours pour harmoniser les systèmes d'ESR au régime LMD. En fonction de l'avancement de ces travaux, le projet appuiera au besoin les travaux de développement des outils, la concertation et la formation ou encore l'implantation du régime</p>

LMD dans les établissements. Un appui aux instances régionales telles que le CAMES et la CRUFAOCI sera apporté au besoin. Dès le démarrage du projet, les activités suivantes pourraient être appuyées :

- Élaboration d'un cadre sous régional d'application et d'implantation du régime LMD, incluant planification opérationnelle, cheminements critiques, résultats à atteindre, définition des nouvelles responsabilités (postes et fonctions) reliées à l'implantation du régime, etc.
- Formation des acteurs au niveau régional (modifications réglementaires, régime académique et pédagogique, organisation académique, procédures administratives dont celles liées au cheminement des dossiers étudiants, comptabilisation des crédits, modalités de révision des programmes de formation, politiques et procédures d'évaluation des formations et des enseignements...)
- Appui à l'implantation du régime LMD dans les établissements : sensibilisation, formation des acteurs au niveau national, appui administratif pour l'adaptation des procédures administratives, la modification des régimes académique et pédagogique, la révision des programmes, l'adoption de politiques et procédures d'évaluation des formations et des enseignements, etc.

Indicateurs de performance :

- Cadre régional de généralisation du LMD
- Textes d'application
- Modularisation et semestrialisation des programmes d'études
- Procédures d'évaluation
- Crédits capitalisables et transférables, mobilité accrue des étudiants et enseignants chercheurs

Conditions initiales nécessaires :

- Le cadre sous régional d'application et d'implantation du régime LMD devra guider son implantation dans les établissements (ou son ajustement lorsque déjà implanté).
- Le système d'information de gestion (SI) doit être développé en parallèle au LMD, plusieurs éléments fonctionnels du régime LMD exigeant le support informatique approprié.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique pour la spécification du cadre régional
- Voyages d'études.
- Financement de rencontres de concertation et de validation sous régionale
- Financement d'initiatives dans les pays en fonction des requêtes soumises au Projet : formation, assistance technique...

Effets sur les dépenses récurrentes :

Les dépenses récurrentes seront principalement associées au maintien du SI.

Effets sur les dépenses d'investissement :

Le projet ne pourra assumer l'ensemble des dépenses relatives à la mise en œuvre du régime LMD car l'opération touchera toutes les composantes académiques des établissements de l'ESR. Une contribution importante des États et des établissements sera requise.

Composante : 1 RECONFIGURATION DE L'OFFRE DE L'ESR

Sous-composante : Planification et mise en œuvre de nouvelles cartes de l'ESR aux niveaux national et régional

Responsables nationaux /régionaux :

Les ministères nationaux de l'ESR

Extrants attendus au cours de la phase I :

- Planification nationale des types et catégories d'établissements en conformité avec le modèle de référence de l'organisation de l'ESR.
- Stratégie d'implantation de la carte de l'ESR dans chaque pays et au niveau régional élaborée et retenue.
- Régionalisation de certains programmes actuels de doctorat et constitution des consortiums académiques sous le leadership des universités de référence qui en assument la responsabilité.

Description des activités :

Afin de désengorger les premiers cycles des universités de référence, il est important de diversifier l'offre de formation et de définir des missions complémentaires pour les établissements d'ESR dans les pays et dans la sous région. Pour ce faire, les planifications nationales et régionales doivent être mises en cohérence, les établissements existants et de nouveaux établissements doivent être situés dans un modèle de référence de l'organisation de l'ESR tant au niveau national que régional. S'inscrivant dans le cadre d'une planification d'ensemble de la carte universitaire, le développement des écoles doctorales constitue pour sa part un moyen pour assurer le renouvellement à terme des enseignants chercheurs. À partir de 2008, les activités suivantes seront appuyées :

- Élaboration d'un cadre régional et national de planification et de mise en œuvre des nouvelles cartes de l'ESR. Les initiatives en matière d'implantation des nouvelles filières et des nouveaux établissements seront appuyées dans le cadre des interventions relatives à la mise en place des filières professionnalisantes dans les universités et à la mise en place des filières postsecondaires coutres (voir les fiches qui y sont consacrées).
- Appui au regroupement des programmes doctoraux existants et constitution d'écoles doctorales (pôles d'excellence): assistance technique, organisation de rencontres de concertation, appui aux infrastructures et à l'équipement.

Indicateurs de performance :

- Désengorgement des filières de premier cycle dans les universités de référence.
- Amélioration de la qualité et de la performance des programmes doctoraux.

Augmentation du nombre de diplômés du cycle doctoral, prêts à entreprendre une carrière d'enseignant-chercheur.

Conditions initiales nécessaires :

Les nouvelles cartes de l'ESR devraient être implantées selon l'évolution de l'implantation de la réforme LMD. Le nombre d'enseignants chercheurs disponibles doit être augmenté pour permettre l'implantation des établissements d'ESR de proximité.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique pour l'élaboration et la mise en œuvre progressive des nouvelles cartes de L'ESR.
- Financement de rencontres de concertation et de validation sous régionale.
- Financement d'initiatives dans les pays : actions de sensibilisation, réhabilitation des infrastructures, achats d'équipements.

Effets sur les dépenses récurrentes :

La mise en œuvre de nouvelles cartes universitaires aura des effets significatifs sur les budgets récurrents des États puisque la reconfiguration de l'offre conduira à une augmentation des capacités de formation supérieure dans chaque pays pour faire face aux pressions qui s'exercent dans tous les pays.

Effets sur les dépenses d'investissement :

Les dépenses initiales de planification des cartes ESR dans les pays et au niveau régional seront prises en charge à cette phase par le projet. Cependant, dans la phase de mise en œuvre, il faut s'attendre à des montages financiers qui impliquent non seulement les bailleurs de fonds, mais aussi les pays et même les autorités et communautés locales où les nouveaux établissements seront implantés.

Composante : 1 RECONFIGURATION DE L'OFFRE DE L'ESR

Sous-composante : DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES POSTSECONDAIRES COURTES

Responsables nationaux /régionaux :

Les directions pertinentes dans les Ministères. Il peut s'agir de l'Enseignement supérieur dans certains pays ou encore Formation technique et professionnelle dans d'autres.

Extrants attendus au cours de la phase I :

- Un modèle de développement de ces filières apte à répondre aux contraintes spécifiques de la formation professionnelle postsecondaire courte sera développé conjointement au sein de l'Espace UEMOA.
- Au moins un établissement opérera sous ce modèle dans chacun des pays.
- Un plan stratégique de développement des filières postsecondaires courtes sera développé pour la phase d'investissement (phase II).

Description des activités : Afin que l'ESR puisse contribuer

au développement socio-économique des États, il est important d'accroître la pertinence de l'offre de formation. Les formations postsecondaires courtes sont un moyen adéquat pour y parvenir. Cependant, plusieurs contraintes restent à lever avant de développer massivement cette offre de formation : résistance culturelle, ouverture du marché de l'emploi, rigidité des programmes de formation. Les activités suivantes seront appuyées à partir de 2008 :

- Définition d'un modèle de développement de ces filières, incluant un cadre d'organisation pédagogique et académique souple, un cadre concertation avec les milieux socio-professionnels, un cadre de développement du personnel enseignant (permanent et vacataire) et un profil de carrière pour les enseignants permanents.
- Expérimentation de cette offre de formation incluant la mise en place des conditions académiques et matérielles requises et la sensibilisation des clientèles visées (en lien avec les actions de développement de la carte universitaire)

Élaboration des plans stratégiques nationaux de développement des filières postsecondaires courtes qui seront appuyés dans la phase d'investissement (cette activité sera en lien avec les travaux de la carte universitaire)

Indicateurs de performance :

- Le modèle de développement de l'offre de formation.
- Une application du modèle dans tous les pays.
- Les plans stratégiques nationaux.

Conditions initiales nécessaires :

Avant d'appuyer les projets de mise en œuvre de nouvelles filières nationales dans les pays, le modèle développement de l'offre de formation devra être finalisé.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique pour la spécification du modèle.
- Voyages d'études.
- Financement de rencontre de concertation et de validation sous régionale.
- Financement d'initiatives dans les pays : actions de sensibilisation, financement d'initiatives dans les pays : appui à la mise en œuvre de nouvelles filières ou établissements de formation en région de type CUR ou URES (incluant le financement requis pour adapter les infrastructures, se procurer les équipements, élaborer les programmes de formation en partenariat avec le milieu, organiser les stages dans le milieu, perfectionner le personnel enseignant, etc.)

Effets sur les dépenses récurrentes :

Les dépenses récurrentes de fonctionnement des nouvelles filières mises en place devront être considérées.

Effets sur les dépenses d'investissement :

Assumées par le projet à cette phase, excluant les ressources humaines nationales qui seront engagées dans l'activité et la mise à disposition d'un lieu pour procéder à l'expérimentation.

Composante : 1 RECONFIGURATION DE L'OFFRE DE L'ESR

Sous-composante: DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES PROFESSIONNALISANTES À L'UNIVERSITÉ

Responsables nationaux /régionaux :

Les établissements d'enseignement supérieur (vice-recteurs ou vice-présidents, doyens de facultés...).

Extrants attendus au cours de la phase I :

- Un cadre institutionnel de concertation avec le milieu professionnel.
- Un profil de carrière adapté aux enseignants chercheurs qui oeuvrent dans ces filières.
- Une stratégie de perfectionnement des ressources humaines pour ces filières.
- Un développement de cette offre de formation à partir de la 2e moitié de la phase I.

Description des activités :

Afin que l'ESR puisse contribuer au développement socio-économique des États, il est important d'accroître la pertinence de l'offre de formation. Les formations professionnalisantes sont un moyen adéquat pour y parvenir. Le manque de moyens a souvent freiné leur développement. À partir de 2008, les activités suivantes seront appuyées :

- Élaboration d'un cadre institutionnel de concertation avec le milieu socio-professionnel.
- Concertation sous régionale avec le CAMES pour la définition d'un profil de carrière adapté aux enseignants chercheurs qui oeuvrent dans ces filières.
- Identification d'une stratégie de perfectionnement des ressources humaines.
- Appui au développement ou au renforcement des filières professionnalisantes à l'Université.

Indicateurs de performance :

- Cadre de concertation avec le milieu professionnel implanté dans les établissements, UFR, facultés, départements...
- Profil de carrière entériné par les instances du CAMES.
- Quatre nouveaux programmes de formation professionnalisante redéfinis ou implantés dans chaque pays.

Conditions initiales nécessaires :

Avant d'appuyer les initiatives nationales de développement de nouvelles filières professionnalisantes, le régime LMD devra être en place et le cadre de concertation avec le milieu devra être élaboré.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique pour la spécification du cadre de la concertation avec le milieu
- Voyages d'études.
- Financement de rencontre de concertation et de validation sous régionale
- Financement d'initiatives dans les pays : appui à la mise en œuvre de nouvelles filières (incluant le financement requis pour adapter les infrastructures, se procurer les équipements, élaborer les programmes de formation en partenariat avec le milieu, organiser les stages dans le milieu, perfectionner le personnel enseignant, etc.)

Effets sur les dépenses récurrentes :

Les dépenses récurrentes de fonctionnement des nouvelles filières qui seront mises en place

Effets sur les dépenses d'investissement :

Assumées par le projet à cette phase, excluant les ressources humaines nationales qui seront engagées dans l'activité.

4.5.2 Composante 2 : Qualité de la formation

La composante 2 comporte quatre sous composantes :

1. Développement des capacités des enseignants chercheurs (2006)
2. Intégration des TIC (2006)
3. Appui à la construction d'infrastructures légères d'enseignement (2006)
4. Appui spécifique à l'amélioration des conditions matérielles, techniques et scientifiques de l'ESR en Guinée Bissau (2006)

Afin d'établir les bases structurelles pour amorcer le virage nécessaire dans l'ESR, le consultant considère que la généralisation du régime LMD devra être bien assise avant d'entreprendre toute action à caractère académique ou pédagogique. Le développement des capacités des enseignants chercheurs est une priorité importante pour assurer au système le renouvellement de son corps enseignant. Toutefois, le consultant considère important de ne pas disperser les efforts, compte tenu de l'importance de la mobilisation qui sera requise de tous les acteurs pour mettre en place le régime LMD. Les actions relatives à l'intégration des TIC et au développement des capacités des enseignants chercheurs seraient donc entreprises à partir de 2008 seulement.

Les appuis proposés au niveau des infrastructures, qui n'interfèrent pas avec les réformes académiques, peuvent toutefois être amorcés dès le démarrage du programme d'appui.

Le rapport de faisabilité de l'appui spécifique à la Guinée-Bissau est reporté intégralement en annexe au présent rapport.

Composante :2 QUALITÉ DE LA FORMATION

Sous composante : Développement des enseignants chercheurs

Responsables nationaux /régionaux :

Les instances régionales telles l'UEMOA et le CAMES, les Ministères d'ESR et les établissements d'enseignement supérieur (vices recteurs en charge des ressources humaines).

Extrants attendus au cours de la phase I :

- Développement d'une capacité de planification et de gestion des ressources humaines d'enseignement et de recherche dans chaque pays de la sous région.
- Stratégie de recrutement dans chaque pays de nouveaux enseignants chercheurs.
- Un profil de carrière (nouveau statut) adapté aux enseignants chercheurs des pays et de la sous région.
- Une stratégie de perfectionnement des enseignants chercheurs pour augmenter le nombre d'enseignants chercheurs de rang magistral.
- Une stratégie pour créer une synergie entre les enseignants chercheurs de la diaspora des pays de la sous région et les enseignants chercheurs à l'œuvre dans le système d'ESR de la sous région.
- Augmentation des diplômés des cycles doctoraux disponibles pour une carrière d'enseignement et de recherche.

Description des activités :

Afin que la réforme LMD puisse être mise en œuvre adéquatement et pour qu'elle puisse avoir des chances de réussir, il est important d'accroître la capacité de planification et de gestion des ressources humaines d'enseignement et de recherche. Il importe aussi d'agir rapidement sur les ressources actuellement engagées dans les études doctorales afin qu'elles contribuent à répondre au déficit d'enseignants chercheurs actuellement constaté (voir aussi les activités programmées à cet effet, dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre des cartes universitaires qui visent spécifiquement le renouvellement des enseignants chercheurs par le soutien aux écoles doctorales). À partir de 2006, les activités suivantes seront appuyées :

- Élaboration de plans nationaux de formation, de recrutement et de maintien dans la carrière des enseignants chercheurs de l'ESR.
- Concertation sous régionale avec le CAMES pour la définition d'un profil de carrière adapté aux enseignants chercheurs.
- Identification d'une stratégie de perfectionnement des ressources humaines déjà en exercice
- Concertation sous régionale avec le CAMES pour faciliter l'habilitation et la progression dans la carrière des enseignants chercheurs.
- Développement d'un programme de type TOKTEN (expérience du Mali) pour identifier la diaspora universitaire.

Indicateurs de performance :

- Profil de carrière entériné par les instances du CAMES.
- Amélioration du taux de succès annuel dans les concours de promotion du CAMES.
- Augmentation de la proportion d'enseignants chercheurs de rang magistral dans chaque pays.

Conditions initiales nécessaires :

Le développement de la capacité de planification et de gestion des ressources humaines d'enseignement et de recherche constitue une condition de réussite de la réforme LMD.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique et développement de capacité en matière de planification et de gestion des ressources humaines en enseignement et recherche.
- Renforcement institutionnel et développement de capacités du CAMES et ajustement de sa mission en fonction des exigences de la réforme LMD.
- Financement de rencontres de concertation et de validation sous régionale.
- Financement des programmes de formation doctorale dans les pays.

Effets sur les dépenses récurrentes :

Les dépenses de formation peuvent être couvertes par le programme, mais les dépenses récurrentes sur les budgets des Etats seront importantes puisque la rémunération des enseignants chercheurs constitue une large part des dépenses de l'ESR.

Effets sur les dépenses d'investissement :

Composante :2 QUALITÉ DE LA FORMATION
Sous composante : INTÉGRATION DES TIC
Responsables nationaux /régionaux : Les établissements d'enseignement supérieur (vice recteur en charge des dossiers d'informatisation)
Extrants attendus au cours de la phase I : <ul style="list-style-type: none">• Les UFR, facultés, départements ont accès aux TIC Une demande croissante pour des services de mise à niveau en TIC en provenance des UFR, départements, facultés.
Description des activités : Les technologies de l'information et de la communication sont un outil pour impulser les changements pédagogiques. Pour permettre une réelle appropriation de l'usage des TIC au sein des universités, les efforts doivent être orientés vers les UFR, facultés ou départements et des bibliothèques. L'étude de faisabilité a montré la faiblesse de la culture technologique, notamment chez les enseignants. Un appui à l'intégration des TIC nécessitera des investissements importants en matière d'équipements et d'acquisition de logiciels, mais aussi et surtout en matière d'acquisition de compétences (formation, encadrement administratif et technologique, services de maintenance et de formation continue, etc.) Au cours de la première phase du projet, les activités suivantes seront amorcées : <ul style="list-style-type: none">• Sensibilisation et formation des enseignants et des étudiants• Mise sur pied d'équipes d'encadrement administratif et technologique Achats d'équipement informatique, logiciels, location de temps, installations satellitaires, etc.
Indicateurs de performance : Taux d'utilisation des TIC dans les UFR, facultés et département participant au Projet.
Conditions initiales nécessaires : Certains pays ne disposent pas des infrastructures en télécommunications requises pour supporter une utilisation conviviale des TIC. De plus, les conditions d'interconnexions inter-Etats ne sont pas encore fluides. La mise en place de ces infrastructures déborde largement la seule problématique de l'introduction des TIC dans l'ESR. Le projet se limitera à faciliter l'accès aux TIC par le biais d'installations satellitaires.
Mesures d'accompagnement : Équipement Formation et encadrement
Effets sur les dépenses récurrentes : Coût des services de maintenance, d'encadrement, de branchement...
Effets sur les dépenses d'investissement : Toutes améliorations des infrastructures en télécommunications auraient un impact sur l'accès aux TIC dans les établissements.

Composante : 2 QUALITÉ DE LA FORMATION

Sous composante : APPUI À LA CONSTRUCTION D'INFRASTRUCTURES LÉGÈRES D'ENSEIGNEMENT

Responsables nationaux /régionaux :

Les recteurs des universités

Extrants attendus de la phase 1 du programme (2006-2010) :

Les universités disposent d'infrastructures légères d'enseignement supplémentaires pour accueillir les nouveaux étudiants au premier cycle.

Description des activités :

Les universités de l'Espace UÉMOA sont aux prises avec une demande démographique qui se traduit par un engorgement de ses salles de cours. La qualité des enseignements s'est dégradée au cours des dernières années et les tensions sociales se sont accrues.

Le Projet d'appui propose une réforme structurelle de l'enseignement supérieur qui prendra quelques années avant de donner des résultats durables. Les universités n'ont pas les moyens d'augmenter à court terme leurs capacités d'accueil, mais la paix sociale sur les campus est une condition incontournable de la réussite des processus de réforme de l'ESR.

La construction d'infrastructures légères d'enseignement est une stratégie déjà mise en œuvre avec succès dans certains pays de l'Union (Bénin, Togo).

Au cours de la phase 1 du Projet, les activités suivantes seront appuyées :

- Assistance technique à l'élaboration d'un cadre de référence technique partagé dans les pays de l'Union.
- Appui financier à la construction d'infrastructures légères d'enseignement.

Indicateurs de performance :

- Le plan directeur et le tableau de bord des infrastructures.
- L'accroissement des capacités d'accueil, d'enseignement et de travaux pratiques.

Conditions initiales nécessaires :

Capacité des universités d'entreprendre la construction des infrastructures le plus tôt possible.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique.
- Subvention à la réalisation du plan directeur des universités participantes.

Effets sur les dépenses récurrentes :

Les dépenses d'entretien de ces infrastructures et les dépenses de personnels augmenteront à mesure que de nouvelles infrastructures deviendront opérationnelles.

Effets sur les dépenses d'investissement :

Assumées par le Projet à cette phase, excluant les ressources humaines nationales qui seront engagées dans l'activité.

Composante 2 : **QUALITÉ DE LA FORMATION**

Sous composante : APPUI SPÉCIFIQUE À L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS MATÉRIELLES, TECHNIQUES ET SCIENTIFIQUES DE L'ESR EN GUINÉE BISSAU
(Voir rapport de mission de faisabilité en annexe)

Responsables nationaux /régionaux :

Le recteur de l'Université Amilcar Cabral (UAC) et le ministre de l'éducation nationale de Guinée Bissau.

Extrants attendus de la phase 1 du Projet (2006-2010) :

- L'Université Amilcar Cabral (UAC) dispose des infrastructures d'enseignement et de recherche lui permettant de réussir sa mission.
- Le ministère de l'éducation nationale, précisément sa Direction de l'enseignement supérieur, technique et professionnel, est capable de remplir sa mission de développer l'enseignement supérieur.

Description des activités :

L'Université Amilcar Cabral accueille des étudiants depuis mars 2004. Elle dispose de peu de moyens et ses besoins en infrastructures sont immédiats. L'Atelier régional de validation des options d'appui tenu à Lomé, en décembre 2004, a demandé au consultant SOFEG de préparer une proposition d'appui spécifique à la Guinée-Bissau pour lui donner les moyens de coopérer efficacement avec les établissements ESR et les universités de l'Union.

Le rapport de faisabilité de cette proposition d'appui spécifique apparaît en annexe.

Au cours de la phase 1 du Projet, les activités suivantes seront appuyées :

- Appui financier à la stratégie de formation du corps enseignant de l'UAC et de la direction générale de l'enseignement supérieur du ministère de l'éducation nationale
- Appui financier au développement des TIC
- Appui financier au plan directeur d'aménagement du campus, de réhabilitation des anciennes structures et de construction de bâtiments nouveaux
- Appui technique et financier à l'implantation d'une radio communautaire universitaire sur le campus de l'UAC.

Indicateurs de performance :

- Le plan directeur et le tableau de bord des infrastructures de l'UAC.
- L'accroissement des capacités d'accueil, d'enseignement et de travaux pratiques.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique diverse pour la formation du corps enseignant de l'UAC, des personnels de la direction de l'enseignement supérieur et pour la conception et l'installation de la radio communautaire.
- Subvention à la réalisation du plan directeur de l'UAC (construction et équipement).

Effets sur les dépenses récurrentes :

Les dépenses des personnels augmenteront à mesure que de nouvelles infrastructures deviendront opérationnelles.

Effets sur les dépenses d'investissement :

Assumées par le projet à cette phase, excluant les ressources humaines nationales qui seront engagées dans l'activité.

4.5.3 Composante 3 : Gouvernance de l'ESR

La composante 3 comporte trois sous composante:

1. Système d'information de gestion (2006)
2. Conseil national de l'enseignement supérieur (2008)
3. Observatoire de la formation et de l'emploi (2008)

La mise en place des systèmes d'information de gestion dans les établissements constitue un élément central de la stratégie pour amorcer le Projet d'appui à l'ESR. Dans la grande majorité des établissements ESR de l'Union, la faiblesse des capacités techniques et professionnelles de gérer l'information stratégique est un facteur d'inefficacité et de mauvaise gouvernance. L'apport d'un SI assure un meilleur pilotage des activités de l'établissement, comme du système ESR dans son ensemble, parce qu'il contribue à un meilleur contrôle des ressources et aide à prendre des décisions éclairées. De plus, la mise en place du SI accompagnera le virage vers le régime LMD. L'appui à la mise en place des SI débutera dès le démarrage du Projet.

L'observatoire de la formation et de l'emploi doit pour sa part accompagner les efforts de professionnalisation de l'ESR. Il importe donc que les actions relatives à cet axe d'intervention débutent en même temps que les actions relatives à la professionnalisation, en 2008.

Composante 3 : LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE, DE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE ET DU MANAGEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Sous composante : SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION (SI)

Responsables nationaux /régionaux :

Les recteurs et les vice-recteurs des universités et les dirigeants d'établissements ESR.

Extrants attendus de la phase 1 du Projet (2006-2010) :

- Les normes et les règles de gestion académique des établissements sont harmonisées.
- Chaque établissement dispose d'un système d'information de gestion (SI) comportant trois composantes : la gestion du dossier de l'étudiant; la gestion des ressources budgétaires et financières; la gestion des ressources humaines.
- Les établissements ESR de l'Espace UEMOA sont capables d'échanger les informations académiques et pédagogiques sur les programmes, les cours, les projets de recherche, les enseignants, les chercheurs et les étudiants.

Description des activités :

Dans la grande majorité des établissements ESR de l'Union, la faiblesse des capacités techniques et professionnelles de gérer l'information stratégique est un facteur d'inefficacité et de mauvaise gouvernance. L'apport d'un SI assure un meilleur pilotage des activités de l'établissement, comme du système ESR dans son ensemble, parce qu'il contribue à un meilleur contrôle des ressources et aide à prendre des décisions éclairées.

Le CAMES sera associé au processus d'harmonisation des règles et procédures

Au cours de la phase 1 du Projet, les activités suivantes seront appuyées :

- Élaboration d'une méthode en concertation avec les parties prenantes destinée à rédiger un manuel type des règles et procédures d'administration et de gestion d'un établissement ESR.
- Identification des conditions professionnelles, matérielles et techniques à mettre en place dans chaque établissement, élaboration d'un plan directeur concerté et implantation d'un système d'information de gestion (SI) dans chaque établissement ESR.

Développement/renforcement des capacités des gestionnaires impliqués dans la démarche d'harmonisation des règles et procédures d'administration et de gestion des universités et dans la mise en œuvre du SI.

Indicateurs de performance :

- Les procès verbaux des réunions compétentes au cours desquelles les établissements prennent la décision d'harmoniser leurs règles et procédures d'administration et de gestion.
- Manuel type des règles et procédures.
- Rapports annuels d'activités des SI.
- Répertoires et banques de données du SI.

Conditions initiales nécessaires :

Avant de lancer l'harmonisation des règles et procédures, une phase de sensibilisation des décideurs et des gestionnaires des établissements sera nécessaire pour obtenir leur accord et leur engagement. Cette phase de sensibilisation devra déboucher sur une vision claire et partagée des efforts demandés à chacun. En retour, les universités devront reconnaître cet engagement de façon tangible.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique pour l'harmonisation des règles et procédures et l'adoption d'un manuel type.
- Appui technique et financement de l'étude conduisant au plan directeur et à l'implantation d'un SI dans les universités.
- Financement de la formation des divers personnels appelés à mettre en œuvre les systèmes d'information de gestion (SI) dans les établissements.

Effets sur les dépenses récurrentes :

La maintenance du SI et la prise en charge des personnels entraîneront des dépenses récurrentes à la charge des établissements.

Effets sur les dépenses d'investissement :

Assumées par le projet à cette phase, excluant les ressources humaines nationales qui seront engagées dans l'activité.

Composante: 3 LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE, DE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE ET DU MANAGEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Sous composante : CONSEIL NATIONAL DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Responsables nationaux /régionaux :

Le ministre chargé de l'enseignement supérieur

Extrants attendus de la phase 1 du Projet (2006-2010) :

- À l'An 3 de la phase 1, sous l'autorité du ministère de tutelle, les acteurs et les partenaires nationaux de l'ESR entreprennent un processus de consultation/concertation destiné à créer le Conseil national de l'enseignement supérieur.
- À l'An 4 de la phase 1, le Conseil national de l'enseignement supérieur est opérationnel.

Description des activités :

L'Atelier régional de validation de décembre 2004 avait validé la proposition du consultant à l'effet de créer une structure sous régionale de gouvernance pour soutenir l'intégration des systèmes nationaux de l'enseignement supérieur.

Ce Conseil apparaissait comme l'émanation des conseils nationaux en place dans les pays. La mission de faisabilité de février 2005 a fait voir que les conseils nationaux ne fonctionnent pas parfaitement et qu'il sera préférable de revitaliser ces conseils pendant la première phase du Projet.

Pendant cette phase, le mécanisme de pilotage de l'étude actuelle pourra être reconduit, le Comité de pilotage pourra être élargi pour comprendre un nombre plus élevé d'enseignants chercheurs.

Au cours des deux dernières années de la phase 1 du Projet, les activités suivantes seront appuyées :

- Au début de l'An 1, reconduction et élargissement du Comité de pilotage de l'étude.
- À l'an 3, mise en place d'un mécanisme de consultation/concertation au sein du système ESR national.
- À l'an 3, Développement/renforcement des capacités techniques et matérielles du Conseil national.

Indicateurs de performance :

- La reconduction et l'élargissement du Comité de pilotage de l'étude.
- Le rapport de consultation/concertation.
- Le procès verbal de la première réunion du Conseil national de l'ESR.

Conditions initiales nécessaires :

- Accord entre les parties pour définir le Conseil régional de l'ESR comme une émanation des conseils nationaux de l'ESR.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique pour la tenue de la consultation/concertation sur la mission et les instruments du Conseil national de l'ESR.
- Développement/renforcement des capacités du Conseil national de l'ESR.
- Subvention à l'organisation du secrétariat technique du Conseil national de l'ESR.

Effets sur les dépenses récurrentes :

Honoraires des membres du Conseil national et salaires des personnels techniques.

Effets sur les dépenses d'investissement :

Assumées par le projet à cette phase, excluant les ressources humaines nationales qui seront engagées dans l'activité.

Composante : 3 LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE, DE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE ET DU MANAGEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Sous composante : OBSERVATOIRE DE LA FORMATION ET DE L'EMPLOI

Responsables nationaux /régionaux :

Les recteurs et les vice-recteurs des universités, les dirigeants d'établissements ESR et les structures nationales chargées de suivre l'évolution du marché de l'emploi.

Extrants attendus de la phase 1 du projet (2006-2010) :

- À l'An 4 de la phase 1, les établissements ESR s'associent aux agences nationales de l'emploi (ANPE ou organes analogues) pour créer un programme conjoint de collecte, de traitement et diffusion de données sur l'adéquation de la formation supérieure et de l'emploi.
- À l'An 5 de la phase 1, le programme conjoint « Observatoire de la formation et de l'emploi » est opérationnel.

Description des activités :

L'information sur la formation et l'emploi est une condition nécessaire à la pertinence de l'ESR, à l'efficacité des grands chantiers nationaux de lutte contre la pauvreté et à la mobilité des savoirs, des enseignants, des chercheurs et des étudiants dans l'espace UEMOA. Les universités et les milieux économiques ont des intérêts communs dans une meilleure gestion de la formation et de l'emploi. Cette question est une occasion pour les milieux universitaires et professionnels d'interagir dans un programme conjoint.

L'impact de cette coopération se fera sentir sur les politiques de développement économique et de l'emploi qui seront adoptées dans les pays de l'Union.

À partir de 2008, les activités suivantes seront appuyées :

- Élaboration d'un projet de programme conjoint ESR-ANPE intitulé : « Observatoire de la formation et de l'emploi » et d'un mécanisme opérationnel.
- Lancement du programme à l'occasion d'un séminaire sous régional public sur le thème de l'adéquation de la formation et de l'emploi
- Développement/renforcement des capacités techniques et matérielles des partenaires.

Indicateurs de performance :

- Les rapports d'étape de la table ronde.
- Rapport du séminaire de lancement et couverture de presse.
- Publications du programme conjoint.

Conditions initiales nécessaires :

- Existence d'une agence nationale de l'emploi, une structure autonome à l'égard de l'administration publique.
- Dans chaque pays, les relations entre l'université et le milieu économique doivent permettre la circulation des informations stratégiques relatives aux programmes d'enseignement et de recherche et au marché de l'emploi.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique pour l'élaboration du programme conjoint, du mécanisme opérationnel et pour le renforcement des capacités des partenaires.
- Appui à l'organisation et au financement du séminaire de lancement du programme conjoint et d'un séminaire de partage des résultats.

Effets sur les dépenses récurrentes :

Minimes au cours de la phase 1.

Effets sur les dépenses d'investissement :

Assumées par le projet à cette phase, excluant les ressources humaines nationales qui seront engagées dans l'activité.

4.5.4 Composante 4 : Dialogue social

La composante 4 comporte deux sous composantes:

1. Dialogue social dans la communauté universitaire (2006)
2. Forum national de l'ESR (2008)

Le dialogue social est un élément essentiel d'accompagnement des réformes qui seront entreprises. Les actions de ce chantier prendront place dès le démarrage du Projet en 2006.

Les fora nationaux de l'ESR constituent pour leur part une structure qui, à long terme, permettra l'instauration d'un dialogue permanent avec l'ensemble les milieux socio-économiques. Au cours de la phase I du Projet, un appui sera assuré, à partir de 2008, pour la mise en place de ces structures sur le plan national. Ce n'est qu'à la phase II, une fois que les structures auront pris place au plan national, que sera entreprise la constitution d'un forum sous régional de l'ESR.

Composante 4 : COMMUNICATION SOCIALE

Sous composante : DIALOGUE DANS LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE

Responsables nationaux /régionaux :

Les recteurs et les vice-recteurs des universités dans chaque pays

Extrants attendus au cours de la phase 1 du projet (2006-2010) :

- Les dirigeants, les enseignants et les étudiants sont bien informés sur les objectifs poursuivis et ils participent au processus d'implantation du régime LMD et de l'exécution des réformes.
- Les partenaires sociaux et économiques jouent progressivement un rôle plus actif et plus efficace dans la vie académique et universitaire.
- L'image sociale de l'université est plus positive et les échanges se multiplient avec les acteurs politiques et sociaux dans chaque pays.
- L'université applique une politique spécifique de relations avec ses anciens étudiants et enseignants.

Description des activités :

Pour que chaque université parvienne à implanter le régime LMD et à exécuter les réformes en harmonie avec les universités de la sous région, tous ses acteurs devront se mobiliser à cet effet. Un nouveau capital social universitaire sera révélé par le travail en communauté dans le cadre du processus LMD. Ce capital social sera mis à profit pour que l'université commence à nouer des liens permanents avec ses partenaires économiques et sociaux. Au cours de la phase 1 du Projet, les activités suivantes seront appuyées :

- Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de sensibilisation aux enjeux de l'implantation du régime LMD et des réformes.
- An 1 et An 2, réalisation d'un programme d'information permanente de la communauté universitaire sur les activités du processus d'implantation du régime LMD dans le pays et dans l'Union. An 3, An 4 et An 5, ajout d'un programme de communication interne et externe portant sur les autres axes du programme d'appui à la réforme de l'ESR.
- Renforcement des capacités de l'université en matière d'information, de plaidoyer, de relations publiques, de communication sociale et de gestion de site Web.
- À l'An 1, installation d'un professionnel de la communication au rectorat et, à l'an 3, création d'un service de communication rattaché au vice rectorat chargé des relations avec l'extérieur.
- À l'An 3, mise en place dans l'Espace UEMOA d'un portail internet sur le thème de la pertinence de l'ESR et sur la mise en liaison (connexion) des sites des universités et des sites des organismes sociaux et économiques des pays, de la sous région et du monde extérieur.

Indicateurs de performance :

- Cadre de concertation permanent avec les enseignants et les étudiants sur les réformes et l'implantation du régime LMD.
- Sondage régulier des divers personnels sur les réformes et le régime LMD.
- Plan d'action de l'université en matière d'information/communication.
- Activités d'ouverture de l'université sur la vie sociale et économique.

Conditions initiales nécessaires :

Avant d'appuyer le développement des initiatives nationales, le modèle LMD et le cadre de concertation avec le milieu devront être implantés.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique pour la formation et le conseil en matière de stratégie de communication.
- du Projet, financement d'un atelier sous régional de mise en commun des expériences relatives à Dans les trois premiers mois la sensibilisation au processus LMD.
- Financement de la formation des personnels appelés à travailler dans les services de communication des universités.
- Subvention aux universités pour aider à la réalisation du programme de communication.
- Appui financier au développement des sites Web des universités et financement d'un portail internet consacré à la pertinence de l'ESR.

Effets sur les dépenses récurrentes :

Minimes au cours de la phase 1.

Effets sur les dépenses d'investissement :

Assumées par le projet à cette phase, excluant les ressources humaines nationales qui seront engagées dans l'activité.

Composante 4 : COMMUNICATION SOCIALE

Sous composante : FORUM NATIONAL DE L'ESR

Responsables nationaux /régionaux :

Les recteurs des universités, les dirigeants d'établissements, les représentants des enseignants, des chercheurs, des étudiants, des milieux sociaux et économiques, des partis politiques et les responsables administratifs du secteur de l'enseignement supérieur.

Extrants attendus de la phase 1 du projet (2006-2010) :

À l'An 5 du Projet, le Forum national de l'enseignement supérieur et de la recherche est reconnu par les parties prenantes du secteur et il commence à agir comme organe de consultation et de médiation entre le système ESR national en pleine transformation et les partenaires politiques, économiques et sociaux.

Description des activités :

Dans chaque pays, les transformations progressives et considérables du système ESR sous l'influence du Projet d'appui à l'ESR entraîneront des changements dans les fonctions, les rôles, les structures, les alliances, voire dans les missions et dans les mandats des établissements et des gestionnaires. L'objectif de pertinence de l'ESR fera appel à une ouverture mutuelle de l'université et des milieux sociaux et économiques. Les règlements, les politiques, les lois seront adaptés au fur et à mesure des nouvelles demandes qui seront adressées aux décideurs administratifs et politiques.

Il s'ensuivra une nouvelle manière de penser et de piloter l'enseignement supérieur et la recherche, de même que l'économie et le marché de l'emploi. Le Forum national de l'ESR aura pour mission de fournir une plateforme de recherche et de discussion ouverte sur l'évolution de la réforme de l'ESR dans le contexte des grands travaux du développement national, comme la lutte contre la pauvreté, l'éducation pour tous, l'intégration sous régionale des leviers économiques, l'amélioration de la gouvernance, l'avancée de la démocratie, etc.

Au cours des deux dernières années de la phase 1 du Projet, les activités suivantes seront appuyées :

- Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de concertation des parties prenantes dans le but de formuler un projet partagé et de créer le Forum national de l'ESR.
- Création du Forum national de l'ESR et tenue de la réunion de fondation.
- Mise en place d'un secrétariat technique du Forum national.

Indicateurs de performance :

- Rapport de la concertation visant à créer le Forum national de l'ESR.
- Procès verbal des deux premières réunions du Forum national de l'ESR et coupures de presse idoines.
- Plan d'action du Forum national de l'ESR.

Conditions initiales nécessaires :

Avant d'appuyer la création du Forum national de l'ESR, il faudra constater les premiers effets et impacts des nouveaux partenariats entre l'université et les milieux sociaux et économiques.

Mesures d'accompagnement :

- Assistance technique pour la tenue de la concertation et le suivi des activités du Forum.
- Subvention au fonctionnement du secrétariat technique du Forum.
- Financement de la formation des divers personnels du Forum et du secrétariat.

Effets sur les dépenses récurrentes :

Minimes au cours de la phase 1.

Effets sur les dépenses d'investissement :

Assumées par le projet à cette phase, excluant les ressources humaines nationales qui seront engagées dans l'activité.

5. FONCTIONNEMENT DU PROJET D'APPUI

Cette section présente le cadre de gestion du projet d'appui à l'enseignement supérieur pendant la première phase, de 2006 à 2010.

Le Projet comporte deux volets : le volet «gestion» mettra en place les outils nécessaires à la gestion administrative et financière du programme dans son ensemble tandis que le volet «programme» assurera (i) la préparation des projets de nature communautaire dont la mise en œuvre sera confiée à l'équipe de gestion et (ii) le financement des projets individuels présentés par les États.

L'avantage de cette démarche est qu'elle permet la réalisation d'activités communautaires en même temps qu'elle laisse place aux initiatives du terrain tant qu'elles s'insèrent dans le cadre général du programme. Elle permet une approche itérative et dynamique de planification des interventions.

Conformément au modèle proposé dans le rapport intermédiaire de la phase 1, novembre 2004, l'UEMOA sera responsable de l'exécution de la première phase du programme d'appui à l'enseignement supérieur.

5.1 Organisation

Le cadre organisationnel et de gestion du Projet comprend :

- La Commission de l'UEMOA agissant, à titre d'agence d'exécution du projet
- La Direction du projet composée d'un coordonnateur de projet; d'un administrateur et de son assistant, du comptable et de son assistant ainsi que des experts techniques en appui à la mise en œuvre des composantes du projet
- Le Comité d'évaluation de projet (CEP) agissant à titre de conseiller de l'Agence d'exécution du Projet.

Ainsi, en conformité avec les pouvoirs que lui confère le Traité de l'Union, à l'article 26, l'exécution du projet revient à la Commission de l'UEMOA qui en confiera la réalisation à une Direction de projet.

Le rôle du Comité d'évaluation de projet sera de donner son avis technique sur les requêtes soumises par les requérants, en appliquant des critères d'appréciation préalablement validés par la Commission. Le comité ne joue aucun autre rôle dans l'orientation et la gestion du Projet.

Les requérants (gouvernements ou institutions d'ESR) seront responsables de préciser, avec l'assistance de la Direction du projet, l'objet des requêtes qu'ils désirent soumettre pour approbation. Ces requêtes devront s'inscrire dans les composantes, sous-composantes et activités du Projet.

5.2 Description des rôles et des responsabilités

La Commission

La Commission a pour rôle de réaliser le Projet d'appui à l'enseignement supérieur et de mettre en œuvre les moyens propres à l'atteinte des objectifs prévus. Plus spécifiquement, les responsabilités de la Commission sont de :

- Arrêter l'enveloppe globale à allouer au Projet d'appui sur la période de programmation et déterminer sa répartition par objectifs;
- Revoir les stratégies, les méthodologies et les orientations proposées pour l'exécution du Projet d'appui et approuver son plan d'exécution;
- Approuver les prévisions budgétaires annuelles du programme;
- Revoir et approuver les rapports annuels du Projet et approuver les états financiers;
- Approuver les projets;
- S'assurer que toutes les instances du Projet s'acquittent de leur mandat;

Afin d'assurer au Projet l'atteinte de ses objectifs, la Commission fera preuve d'initiative, de savoir-faire, de souplesse et de sensibilité aux besoins des requérants qui présenteront des requêtes. La Commission développera une vision prospective et systémique pour être en mesure de créer des relations interpersonnelles et de travail solides avec les divers acteurs et partenaires des systèmes ESR de l'Espace UEMOA, y compris les différentes structures régionales et sous régionales. La Commission entretient des relations étroites avec les bailleurs de fonds et avec les partenaires techniques et financiers internationaux.

La direction du projet

La complexité du projet d'appui à l'ESR, la multiplicité des intervenants et le souci des bailleurs à l'effet de favoriser une mise en œuvre efficace et efficiente du projet justifient le recours à une équipe d'experts réunis dans la direction du projet. Elle a pour mission d'assurer la gestion administrative et financière de l'ensemble du projet. Au besoin, elle pourra sous-traiter certaines activités à des institutions établies en suivant les règles et procédures de l'UEMOA. La direction

du projet travaillera dans un esprit d'accompagnement des états pour favoriser l'émergence de projets viables à soumettre à l'examen du Comité d'évaluation de projets. Dans ce sens, les experts mettront à profit leurs expériences internationales publiques et privées dans l'élaboration et la mise sur pied des processus d'intervention, du développement des méthodes et des outils de travail dans le but d'assurer la bonne réalisation du projet. La direction du projet sera sélectionnée par appel d'offres international.

Le Comité d'évaluation de projets (CEP)

Lorsque les requêtes auront été complétées et respecteront les exigences du projet, elles seront soumises par le coordonnateur à un Comité d'évaluation de projets. Le mandat général du comité est de recevoir les requêtes des requérants, ainsi que les diagnostics établis par le Coordonnateur, et d'en approuver la réalisation.

Le Comité pourra inviter des participants extérieurs après en avoir obtenu le consentement de la Commission.

Le comité d'évaluation de projets est composé de :

- Deux représentants des partenaires techniques et financiers désignés par la table ronde des bailleurs de fonds de l'ESR;
- Trois représentants des systèmes nationaux ESR (remplacés annuellement)
- Deux représentants externes suggérés par l'AUF (hors zone UEMOA);
- Deux représentants des milieux économiques (modalités de désignation à préciser);
- Le directeur du projet (à titre d'observateur).

Le Comité pourra inviter des participants extérieurs après en avoir obtenu le consentement de la Commission.

La présidence du comité et la fréquence de ses réunions demeurent à définir. Le coordonnateur du Projet participe au comité et agit comme rapporteur du Comité. Il prépare le procès-verbal de chaque réunion, le distribue à chacun des membres et le fait approuver avant la levée de la réunion afin d'éviter tout retard dans la mise en œuvre des activités du programme.

La Commission, à travers le bureau de Projet, fournit le soutien administratif et financier au bon fonctionnement du Comité d'évaluation de projet.

Les requérants

Les requérants sont les bénéficiaires du Projet. Ils ont la responsabilité de présenter les requêtes selon les formats établis. Une fois leur requête approuvée et la convention de financement établie et signée avec la Commission, ils ont la responsabilité de la mise en œuvre des projets, de leur gestion administrative et financière selon les normes établies dans la convention de financement et de l'atteinte des résultats.

Le recours à des programmes à frais partagés a fait apparaître, dans de contextes comparables, une plus grande appropriation et une participation accrue des bénéficiaires à tous les stades du projet, de sa conception à sa réalisation. C'est pourquoi, afin de garantir une implication pleine et entière des requérants, il est suggéré que le montage financier final des projets comporte deux sources de financement :

1. Contribution du projet à hauteur de 85% à 90%;
2. Contribution des États à hauteur de 10% à 15%

La nature des contributions pourra varier selon les programmes qui seront soumis au Projet aux fins de financement.

5.3 Origine du financement

Par hypothèse, le financement de la phase initiale du Projet sera consenti sous forme de dons par le, ou les, bailleur(s) de fonds; les financements accordés aux bénéficiaires seront sous forme de dons, également.

Toutefois, si le financement de la phase initiale du Projet devait être consenti sous la forme d'un prêt par les bailleurs de fonds, les financements accordés aux bénéficiaires devraient être fonction des modalités de prêts qui auront été négociées. Si c'est l'Union qui contracte le prêt pour financer le Projet, c'est elle qui s'engagera à rembourser, sur ses ressources propres provenant des produits du PCS, le prêt ainsi contracté.

Si ce sont les États qui contractent à titre individuel, ils s'engageront à rembourser le prêt selon les modalités qui auront été négociées entre les États et le prêteur.

5.4 Les catégories d'activités

La Commission est responsable de la gestion du projet. A ce titre, elle gèrera quatre types d'activités :

La programmation

- Rédige et fait approuver un manuel d'opérations de projet (MOP);
- Approuve les documents cadres de programmation et les conventions de financement;
- Réalise une programmation quinquennale en fonction de l'atteinte des objectifs visés à l'horizon 2020;
- Élabore le programme d'activités et le budget annuel du projet;
- Élabore la planification de la phase II du projet
- Planifie la Phase II du projet;
- Rédige les rapports périodiques et final du projet.

Par ailleurs, la Commission aura la responsabilité de négocier et de mobiliser les ressources d'emprunt qui constitueront le fonds de relance de l'ESR (FORES) qui sera opérationnel à partir de la quatrième année du projet. Le FORES prendra la relève du financement initial et assurera un financement régulier de la stratégie et l'atteinte des objectifs à l'horizon 2020.

La gestion des initiatives communautaires

Certaines activités liées aux initiatives communautaires seront planifiées et réalisées par la Commission. Ces activités sont de nature plus régionale et impliquent une cohérence dans l'action. A titre d'exemple, il pourra s'agir de la mise en place d'un portail régional ou de la mise en place d'un cadre de concertation avec le milieu professionnel

- Met en forme les projets d'initiative communautaire et les présente au Comité d'approbation de projets;
- Réalise, après approbation par le Comité d'approbation de projets, les projets d'initiative communautaire;
- Assure le suivi/évaluation des résultats des initiatives communautaires

L'appui technique et le suivi des initiatives nationales (projets nationaux)

Ces activités seront mises en œuvre dans les différents pays qui en assureront la responsabilité de la gestion. La direction de projet a la responsabilité de :

- Mettre en place une approche de sensibilisation, de prospection et d'identification des besoins et d'interventions adaptées au contexte de l'ESR dans l'Espace UÉMOA;

- Mettre en place un processus itératif et continu d'enregistrement des requêtes, de suivi et évaluation;
- Élaborer et fait la promotion des procédures à suivre pour la préparation et le dépôt des requêtes d'appui;
- Développer une base de données permettant d'analyser l'évolution des requêtes. Au besoin, adapte la stratégie d'intervention au Plan d'exécution;
- Recevoir les requêtes, les enregistre et les traite selon les exigences de la programmation;
- Vérifier la validité / recevabilité des requêtes;
- Prendre contact avec les requérants et préciser, au besoin, les requêtes;
- Soumettre les dossiers au Comité d'approbation de projets pour décision;
- Rédiger et signe les accords de collaboration intervenus entre le projet et les requérants;
- Effectuer un suivi continu des projets et, au besoin, intervient pour garantir l'atteinte des résultats prévus;
- Rendre compte annuellement au Conseil des Ministres et, trimestriellement aux bailleurs de fonds, des requêtes retenues, des interventions réalisées et des résultats obtenus;

Confirme les hypothèses d'action arrêtées en début d'intervention et l'adéquation des moyens retenus. Au besoin, propose des ajustements.

L'administration financière et comptable du projet

- Rédiger et faire approuver un manuel de procédures de gestion des fonds du projet;
- Établir les modalités financières avec les intervenants conformes aux critères de financement des bailleurs de fonds et uniformes sur tous les projets;
- Assurer le contrôle de l'utilisation des fonds et de l'évolution financière des projets et du projet d'appui dans son ensemble;
- Assurer la gestion financière de l'ensemble des activités effectuées dans le cadre du projet conformément aux exigences des bailleurs de fonds;
- Compenser les réclamations des divers intervenants;
- Mettre en place un système et des procédures de gestion financière informatisés assurant une gestion saine et continue de l'utilisation des fonds des bailleurs;

- Produire périodiquement un rapport financier sur l'ensemble du projet d'appui et des projets en exécution.

5.5 Le processus de présentation des requêtes pour financement

Les manuels d'opérations et de procédures du Projet, rédigés selon l'approche de la gestion axée sur les résultats et approuvés au démarrage des activités, préciseront les démarches à suivre pour la soumission des requêtes.

Origine des requêtes

Les demandes de financement sous forme de requêtes sont établies par les États membres ou par les autorités compétentes désignées par ceux-ci au niveau national. Celles-ci sont : les universités et les établissements de niveau ESR, publics ou privés, les centres de recherche reconnus et toutes autres institutions ou organisations offrant de la formation postsecondaire de type ESR. Les financements peuvent porter sur les appuis aux institutions, aux disciplines ou programmes, aux organisations qui s'inscrivent dans les paramètres du Projet.

La démarche retenue par la Commission devra respecter l'autonomie institutionnelle. Chaque institution décidera « de ce qui est bon pour elle, » mais devra le justifier dans le cadre d'une approche globale régionale. Le Projet encouragera les nouvelles idées et pratiques. Il pourra appuyer des programmes innovants aussi longtemps qu'ils sont justifiés, bien décrits, gérés de façon responsable et qu'ils correspondent avec les objectifs du Projet UEMOA.

Dans les requêtes impliquant plus d'un établissement, l'un d'eux sera désigné comme chef de file. C'est à cet établissement qu'incombera la responsabilité technique et financière du projet devant la Commission.

Mécanismes d'évaluation des requêtes et critères d'éligibilité

Il a été indiqué précédemment que les requêtes seront présentées à un comité d'évaluation de projets.

Il est essentiel que le mécanisme d'appréciation qui sera établi au démarrage du Projet soit complet et crédible pour tous les intervenants au Projet.

Les décisions devront être basées sur 4 critères :

- Éligibilité de la demande
- Qualité et pertinence de la demande
- La justification stratégique de la proposition par rapport aux priorités (nationales, institutionnelles, disciplinaires, régionales)
- Durabilité technique et financière des activités proposées.

L'évaluation objective des demandes est une étape critique. La transparence est essentielle pour garantir la crédibilité de toutes les décisions. Les requêtes devront être en concordance avec le projet régional tant du point de vue de l'esprit que de la lettre. Dans ce sens, celles-ci devraient idéalement favoriser la collaboration entre institutions. Les requérants devront démontrer que leurs programmes faciliteront l'intégration et l'harmonisation des systèmes ESR, ainsi que la mobilité des professeurs, chercheurs et étudiants et contribueront au renforcement des institutions.

Les demandes peuvent être rejetées parce qu'elles sont incomplètes ou qu'elles ne cadrent pas avec les objectifs du Projet. Un appui supplémentaire pourrait être accordé pour réviser ou réécrire les requêtes rejetées.

La légitimité du Projet devra être établie dès le départ tant au sein de la communauté universitaire que des sphères politiques, économiques et sociales nationales et régionales. Dans ce sens, le Projet ne récompensera pas les performances passées. Le Projet n'est pas un fonds « social » pour les institutions les plus pauvres. Toute institution pourra accéder au Projet tant et aussi longtemps que le projet présenté est faisable et conforme aux critères d'évaluation qui seront établis au démarrage des activités.

Le contenu des requêtes

Le dossier d'information sera disponible en ligne (Internet) pour les institutions qui souhaitent présenter une requête de financement. Il contiendra l'ensemble des informations à fournir, à titre indicatif :

- Une présentation de l'institution;
- Une présentation du personnel impliqué;
- Les problèmes à résoudre (diagnostic);
- Une stratégie pluriannuelle (plan de travail) de résolution des problèmes;
- Une description détaillée des activités;
- Les objectifs de développement poursuivis;
- Les indicatrices clés de performance;
- Le budget par catégorie de dépenses.

Chaque requérant établira les forces et faiblesses de son établissement, choisira la combinaison des ressources humaines et financières (formation, intervention d'experts, équipement, assistance technique) qui lui permettra d'implanter son projet. Il devra démontrer sa capacité à le mener à bien.

Le bureau du Projet accordera un appui à chaque requérant qui en fera la demande lors de la phase de la préparation de la requête. Les demandes de financement des requêtes feront l'objet d'une publication officielle sur un site Web de l'ESR.

5.6 Dépenses éligibles

La liste des dépenses admissibles sera précisée dans le manuel de procédures. En effet, cette liste ne pourra être établie définitivement qu'une fois connues les procédures de décaissement des bailleurs de fonds de première phase de la relance.

Toutefois, l'objet du Projet étant d'offrir un financement complémentaire aux ressources publiques, les dépenses ou activités admissibles pourraient se limiter aux suivants :

- Formation et atelier; formation continue des enseignants et des personnels de gestion;
- Assistance technique et consultation;
- Petits travaux de génie civil (aménagement ou amélioration de locaux). Si des aides sont nécessaires pour la construction ou la rénovation, ces aides ne devraient pas dépasser 30% des frais admissibles de ce genre de frais;
- Salaires non récurrents, i.e pour la durée du projet seulement) supplémentaires associés au projet comme le recrutement d'assistants de recherche;
- Achat d'équipements informatiques, d'ordinateurs et de logiciels, y compris les frais d'exploitation, les frais de matériaux, de contrats de sous-traitance en RD, et de déplacements;
- Achat d'équipements didactiques et de recherche;
- Appui pour compléter les thèses au bénéfice du personnel académique junior;
- Bourses pour acquérir des connaissances et habilités particulières;
- Financement de la venue de Professeurs invités;
- Développement des bibliothèques et centres d'information;
- Développement de nouveaux programmes;
- Partenariat avec les employeurs;
- Développement des relations interinstitutionnelles dans l'Espace UÉMOA.

Les dépenses suivantes devraient être exclues d'office :

- Les dépenses récurrentes déjà inscrites aux budgets des institutions
- Les achats de véhicules;
- Les formations long terme à l'étranger;
- Les constructions lourdes inscrites aux budgets d'investissements nationaux;
- Les coûts d'acquisition de terrain de fonds de commerce ou d'actions.

5.7 Contrôle de gestion

Le requérant est responsable de l'exécution administrative, financière et technique de sa requête. Un protocole précisera les obligations des parties. Les demandes de réallocation de fonds devront être approuvées par la Commission de l'UEMOA et le bailleur des fonds concerné. Si la demande de réallocation est supérieure à 10% du budget initial, le Comité d'évaluation devra l'apprécier.

Les demandes de changements dans les objectifs d'une requête déjà financée et en cours d'exécution ne pourront être approuvées que par la Commission de l'UEMOA et le bailleur des fonds concerné.

Les fonds octroyés pourront être annulés si

- L'accord (ou protocole) n'a pas été signé dans les douze mois suivant l'approbation;
- Aucun progrès significatif n'a été noté dans la réalisation et/ou si aucun déboursé n'a été fait dans les six mois suivant la signature de l'accord;
- L'exécution progresse trop lentement

Les requêtes feront l'objet d'une surveillance constante. A cet effet, il sera important de mettre en place un mécanisme qui permettra de diffuser, en temps réel et par des moyens modernes de communication, les expériences du projet (portail régional).

5.8 Processus d'évaluation continue

Le Projet devra être flexible et en mesure de s'ajuster aux évaluations formatives. Parmi les mécanismes d'évaluation continue, on peut citer les suivants :

- Suivi continu par le coordonnateur;

- Révision des critères d'éligibilité et de sélection et de leur application par le Comité d'évaluation de projet;
- Invitation d'un panel international pour revoir la performance du fonds et ses activités sur une base annuelle;
- Le « feed-back » des différents bénéficiaires;
- Revue par le ou les bailleurs de fonds (2 fois an);
- Vérifications (audit) financières annuelles.

5.9 Risques potentiels

La réalisation des activités du Projet pourra être ralentie par la présence de certains risques potentiels :

- Lourdeur du circuit décisionnel;
- Difficultés à susciter des requêtes;
- Mauvais filtrage interne des demandes envoyées pour examen encourageant les « demandes accélérées » au détriment des demandes plus pertinentes;
- Fortes pressions pour l'acquisition d'équipements non justifiés dans un plan stratégique visant l'innovation et le changement;
- Partenariats et réseautages mal définis dans le cadre des projets;
- Capacités managériales des requérants limitées avec effet de ralentir la réalisation des activités.

Une stratégie de réduction des risques devra donc être établie au démarrage du programme.

6.CRITÈRES DE CONVERGENCE ET INDICATEURS DE RENDEMENT

L'étude de faisabilité a permis de définir les critères de convergence comme les indicateurs de performance qui permettent d'apprécier le degré de réalisation des objectifs de convergence. Les objectifs de convergence ont pour principale fonction de concrétiser la volonté politique commune des États de s'engager en faveur de l'enseignement supérieur et d'impulser les changements souhaités. Les

indicateurs de rendement (tableau de bord) sont définis en fonction des résultats attendus du programme d'appui.⁴

Le consultant a identifié, au plan académique, un certain nombre de domaines qui devront faire l'objet d'harmonisation, de convergences et d'uniformisation. Cependant, pour la durée du projet, ces domaines sont considérés comme des indicateurs de performance. En d'autres termes la mise en œuvre du projet devrait permettre aux systèmes ESR des pays de l'UEMOA, d'atteindre ces objectifs. A l'issue du projet, les indicateurs feront l'objet de critères de convergence. Il s'agit principalement :

- de l'harmonisation des normes et règles de gestion (dossier de l'étudiant, gestion des ressources humaines, ressources financières) ;
- de l'harmonisation des systèmes de gestion prévisionnelle des ressources humaines, des effectifs d'étudiant et des finances ;
- de l'harmonisation générale des systèmes pour favoriser la libre circulation des étudiants et de chercheurs ;
 - Statuts-type des enseignants –chercheurs
 - Dossier de l'étudiant
 - Etc
- du taux d'encadrement des étudiants (ratio enseignants/étudiants)
- du taux de professionnalisation de l'ESR
- des maxima de service
- des structures de concertation de l'ESR

D'autre part, le consultant propose que les États s'engagent d'ores et déjà sur des objectifs en matière de critères de convergence, tous liés au financement de l'ESR et abordés au niveau du mécanisme de financement.

⁴ Acte additionnel no 04/99 portant pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité entre les États membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

ANNEXE 1 : Rapport de faisabilité en Guinée-Bissau

Introduction

En réponse à la demande formulée par l'Atelier régional de validation des options d'appui tenu à Lomé, Togo, du 14 au 17 décembre 2004, SOFEG a effectué une mission de faisabilité à Bissau, du 08 au 12 février 2005, conformément au cahier de mission de SOFEG inc. élaboré dans le cadre de la phase #2 de l'étude sur l'enseignement supérieur dans les pays de l'UEMOA.

La mission s'est déroulée comme prévu auprès du Recteur de l'Université Amilcar Cabral, et du Directeur général de l'enseignement supérieur au ministère de l'éducation nationale. En leur compagnie, la mission a pu rencontrer le ministre de l'éducation nationale. Les entretiens et les séances de travail se sont effectués avec les acteurs et partenaires de l'enseignement supérieur.

La mission s'est déroulée normalement.

Situation de l'Université AMILCAR CABRAL

Pour bien situer l'Université Amilcar Cabral dans le contexte des universités de l'Espace UEMOA, il paraît utile de reproduire ici quelques extraits d'un document préparé par le rectorat de l'UAC, en février 2004, pour publication à l'occasion du lancement de l'UAC :

Le gouvernement a créé par le Décret no 6/99 de 3/112/99 l'Université Amilcar Cabral (UAC). Un deuxième Décret no 11/99 de 3/12/99 a mis sur pied une Commission d'experts nationaux chargés de conduire l'étude de faisabilité et signé un Protocole de coopération avec l'*Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa* (ULHT) pour encadrer le travail de l'équipe technique nationale.

Le modèle d'institution proposée bénéficie d'un large consensus national pour avoir privilégié l'approche participative durant les deux années et demie qu'a duré l'étude faisant appel à tous les secteurs sociaux concernés. Ainsi, le Gouvernement, lors de la session du Conseil des Ministres du 13 septembre 2001, a décidé d'approuver le rapport de l'étude de faisabilité de l'Université Amilcar Cabral permettant à la Guinée-Bissau de disposer d'une véritable politique de formation. Compte tenu de la nécessité urgente de trouver des installations pour l'université, le Gouvernement lui a cédé les installations du *Complexe Scolaire 14 Novembre* et les installations du CENFA (Centre de Formation Administrative). Conçues initialement dans ce but, ces installations ont besoin simplement de quelques travaux de réhabilitation et d'adaptation, pouvant parfaitement satisfaire à nos besoins.

Animée de la philosophie d'édification d'une université en partant de notre réalité, des moyens que nous pouvons mobiliser et de notre expérience, l'Université Amilcar Cabral va intégrer toutes les institutions publiques de formations existantes, notamment, la Faculté de médecine, l'École de santé, la faculté de Droit, l'École Normale Supérieure, l'École d'éducation physique et sport et le CENFA (Centre de Formation Administrative). Outre ces institutions existantes, l'Université Amilcar Cabral intègre d'autres domaines scientifiques, tels les sciences économiques et sociales, les sciences agraires et vétérinaires, les sciences et technologies, les lettres et sciences d'information et de communication.

Le modèle UAC introduit deux innovations majeures :

Premièrement, l'Université Amilcar Cabral opte pour une approche intégrée de la formation. Afin de mieux planifier les besoins de formation, de rationaliser l'utilisation des infrastructures, des ressources aussi bien humaines que matérielles créant une économie d'échelle, la nouvelle institution fédère les trois niveaux de formation, à savoir : le technico-professionnel, le polytechnique et l'universitaire. Ces trois niveaux bénéficient d'une coordination et gestion unique.

Deuxièmement, ce modèle innove en alliant les secteurs publics et privés. En effet, l'Université Amilcar Cabral est une institution publique créée par Décret gouvernemental, mais pour des raisons d'efficacité et d'efficience, sa gestion est attribuée à la FUNPEC (Fondation pour la Promotion de l'Enseignement et de la Culture), entité de gestion créée pour cette fin. Cette Fondation de droit guinéen fut créée par le Gouvernement de la Guinée-Bissau et l'*Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa (ULHT)*. Cette formule est un gage d'une gestion rationnelle et transparente des ressources allouées à l'université. La Fondation jouissant d'une personnalité juridique à buts non lucratifs, les dispositions juridiques qui la régissent stipulent que toutes les bonifications qu'elle obtient appartiennent intégralement à l'UAC. Dans son conseil d'administration siègent l'administrateur délégué et son adjoint, nommés par l'ULHT de Lisbonne, et le Recteur de l'UAC qui représente le Gouvernement.

(Fin des extraits)

Aujourd'hui, l'UAC compte douze cadres techniques, dix assistants, six employés de soutien et quatre gardes. Les étudiants ayant payé leurs frais de scolarité sont au nombre de mille huit cent quatre-vingt-un (1 881) distribués dans cinquante-trois (53) cours préparatoires et universitaires avec l'ouverture de treize programmes de licence en 2005. Le corps enseignant comprend quatre-vingt-douze (92) enseignants contractuels.

Déroulement de la mission

La mission a d'abord expliqué au recteur de l'UAC, en présence du Directeur général de l'enseignement supérieur au ministère de l'éducation nationale, le sens à donner à la volonté de l'Atelier régional de décembre 2004 de planifier « un projet spécifique pour la Guinée Bissau. » Deux documents de référence ont été utilisés pour amorcer la réflexion en ce sens : le *Rapport diagnostique* sur la Guinée Bissau (septembre 2004) et le *Document préparatoire à la formulation du programme d'appui ...* (novembre 2004).

La **pertinence** a été présentée comme la valeur centrale du programme d'appui de l'UÉMOA et la **convergence**, comme la stratégie qui a été retenue pour encadrer les réformes qui sont ou seront entreprises dans les huit systèmes ESR nationaux.

À l'issue de cette séance de travail, les axes suivants ont été retenus pour faire partie du projet spécifique à planifier :

Chantier #2 Axe 1 : Formation du corps enseignant

Axe 3 : TIC

Axe 4 : Conditions de la vie académique

Chantier #3 Axe 2 : Système d'information de gestion

Chantier #4 Axe 1 : Stratégie : radio universitaire

Axe 2 : Forum national / régional

On trouvera facilement dans l'annexe les correspondances de ces choix avec le *Rapport diagnostique*.

Formation du corps enseignant

L'UAC offrira dès cette année à un premier groupe d'enseignants contractuels un statut d'enseignant permanent, notamment pour pouvoir constituer un premier noyau de gestionnaires académiques et responsables de programmes et de facultés. La formation du corps enseignant donne lieu à une stratégie de formation à distance pour la maîtrise et le doctorat avec l'Université lusophone de Lisbonne, le partenaire stratégique de l'UAC, de même qu'avec un réseau d'universités du Brésil, d'Espagne, du Portugal et, prochainement, du Mozambique. Cette formation est sanctionnée par une bidediplomation UAC-partenaire. Le recteur verrait d'un bon œil l'ajout d'universités ouest africaines dans ce réseau.

En outre, l'UAC joue un rôle de premier plan dans la préparation d'une stratégie nationale d'échanges avec la diaspora ; l'apport d'enseignants et de

professionnels bissau-guinéens travaillant à l'étranger est prévu pour assumer, sur une base provisoire ou sporadique, diverses fonctions à l'UAC, y compris l'enseignement et la recherche.

Les États généraux de l'éducation en Guinée-Bissau auront lieu en avril ou en mai 2005 avec pour objectif de fournir au ministre les propositions devant conduire à l'adoption de la première loi sur l'enseignement supérieur. L'UAC entend profiter de l'occasion pour consolider son statut d'université publique nationale.

TIC

Les infrastructures nationales en matière de téléphonie sont précaires. Une étude de coût/faisabilité devra valider le projet de doter l'UAC d'une connexion satellite et d'un serveur central qui lui permettrait de commercialiser sa capacité excédentaire de connexion et de générer des revenus. La demande des ministères et des autres services gouvernementaux lui fournirait un marché croissant. Après transport, mais avant installation et dédouanement, le coût de l'équipement au sol est de 3 439 Euros. Il faut ajouter quelque 6 000 Euros pour le serveur et l'équipement périphérique, pour un montant total approximatif de 6,5 millions FCFA.

SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION (SI)

L'UAC dispose d'un système d'information de gestion qui répond à ses besoins pendant la période de lancement. Rapidement, cependant, ce système sera saturé et les responsables administratifs souhaitent l'inclusion de l'UAC dans les travaux d'harmonisation des règles, normes et procédures qui conduiront à l'adoption et l'implantation d'un SI communicant dans les huit systèmes nationaux.

COMMUNICATION SOCIALE

L'UAC veut pouvoir bénéficier de l'appui prévu au chantier #4 pour pouvoir former et soutenir un forum national. Sur le plan interne, l'idée de soutenir la création d'une radio universitaire a été très bien reçue. Avec une longueur d'onde suffisante, un émetteur de qualité et un plan d'émission d'un rayon de 20 ou 30 kilomètres, cette radio communautaire (ne pas confondre avec la radio étudiante) assurerait une couverture de tout l'espace urbain de Bissau avec une programmation reflétant les standards universitaires en matière de vie sociale, d'enseignement, de recherche et de relation avec les communautés hors campus,

tous secteurs confondus, y compris la radio scolaire à l'intention des adultes et des jeunes qui ont quitté l'école.

Son plan de gestion pourrait réserver une proportion du temps d'antenne à une clientèle commerciale susceptible de rapporter à la radio des revenus suffisants pour pouvoir couvrir les coûts récurrents d'administration, de salaires, d'entretien, de maintenance, voire de développement de programmes.

En compagnie de Cuino Jailson, la mission a vérifié auprès de l'Institut national de la communication, l'autorité administrative de tutelle ; ce projet paraît conforme aux exigences administratives et l'UAC pourrait rapidement se voir attribuer une licence.

CONDITIONS DE LA VIE ACADÉMIQUE

Il s'agit des bâtiments, des équipements et laboratoires et des infrastructures d'aménagement du campus.

L'UAC a mis à jour, l'an dernier, son plan de développement conçu en 1999 et rajusté en 2001. La construction de bâtiments neufs et la réhabilitation des infrastructures existantes occupent une grande place.

La réhabilitation touche les bâtiments en activité et les établissements hors campus qui deviendront les composantes de l'UAC :

RÉHABILITATION DES ÉTABLISSEMENTS HORS CAMPUS	COÛT ESTIMÉ (millions CFA, 2003)
Centre de formation à l'administration (CENFA)	100
École normale supérieure Tchico Té	50
Éducation physique et sport	50
Faculté de droit	30
Résidence des enseignants	170
Coût total estimé	400

La construction neuve touche les bâtiments suivants :

CONSTRUCTION / RÉHABILITATION DES ÉTABLISSEMENTS DU CAMPUS	COÛT ESTIMÉ (millions CFA, 2005)
---	--

Bâtiment central : rectorat, accueil et bibliothèque universitaire et publique	1 020
Faculté de médecine, laboratoire et clinique d'application, pharmacie	500
Amphithéâtres (un de 400 et deux de 200 places) avec équipements pédagogiques audio-visuels	350
École d'ingénierie	375
Sciences agronomiques et médecine vétérinaire	400
Sciences économiques et commerciales (réhabilitation)	40
Bureaux des enseignants (réhabilitation)	10
Maison des étudiants ou centre communautaire	160
Cuisine et salles réfectoires, y compris équipements	235
Aménagement du terrain et organisation de l'espace universitaire	325
Coût partiel estimé	3 415

L'ensemble des travaux de construction et de réhabilitation représente un investissement de 3.815 milliards FCFA. Les travaux d'infrastructures prendront en compte les exigences de la pédagogie adaptée, du multimédia TIC et de la technologie solaire comme source alternative plus économique d'énergie électrique.

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

La mission a discuté longuement avec le Directeur général de l'enseignement supérieur au ministère de l'éducation nationale, du développement et du renforcement des capacités de sa direction au sein du ministère de l'éducation. En sa qualité de directeur général de l'enseignement supérieur, technique et professionnel, le Directeur Général coiffe simultanément la direction de l'enseignement supérieur et la direction de l'enseignement technique et professionnel. Avec très peu de ressources matérielles et très peu d'expérience et de savoir appliqué dans le ministère, Il peut compter sur trois collaborateurs dont le statut n'est pas clair, deux d'entre eux pouvant accepter un emploi rémunéré à l'extérieur à tout moment.

Le tableau suivant présente les grandes lignes d'un programme de développement et renforcement des capacités mis au point par le Directeur Général en concertation avec d'autres acteurs de l'enseignement supérieur. Tous les fonctionnaires du service de la Direction Générale ont besoin d'une formation en langue française.

Nom	Fonction	Formation	Formation souhaitée
Jailson Elisio Cuino	Directeur Général	Maîtrise (Histoire) DESS	
Pedro Rosa Co	Directeur de Service	Maîtrise (Droit) DESS	DEA en Administration et Politiques Publiques/ Droit de l'éducation
Buassat Imbunde	Directeur de Service	Maîtrise (Droit)	DEA/DESS en Droit Administratif/ Droit Commercial/ Droit Communautaire
Pedro Malú	Directeur de Service	DEA en Physique	Administration scolaire
Geraldo Moçanto da Silva	Pdt Inst. For. Techn. Professionnel	Eng. ^o Tec.	Administration scolaire
Marcos Serafim D. Goia	Directeur de Service	Gestion d'établissement	Informatique de gestion
Elisabete Manuel Biaguê	Secrétaire	Comptable	Secrétariat de Direction/Gestion Project
Alexandre Manuel da Silva	Directeur de Service	Mécanicien	Inspection de l'éducation
Leonilde P. G. dos Reis	Secrétaire	Comptable	Secrétariat de Direction

DEUX POINTS D'INFORMATION

1. Pour la première fois, en 2005, le budget général de l'État prévoit une subvention de cinquante-deux millions FCFA (52 173 913) à l'UAC et le recteur pense qu'elle sera effectivement versée, ce qui ne fut pas le cas en 2004. En outre, le budget prévoit un montant de 481 millions FCFA pour les bourses aux étudiants, une première en Guinée. Concernant la suggestion de la directrice du budget, l'UAC fera des représentations pour faire augmenter le montant de la subvention et pour mieux connaître la nature et la répartition des bourses.

2. L'université privée, Collinas de Boé, dispose depuis le 03 janvier 2005 d'une reconnaissance par le ministère de l'éducation et d'une autorisation d'opérer comme établissement d'enseignement supérieur habilité à délivrer des diplômes de licence.

Cette nouvelle disposition aura des effets puisqu'on peut déduire que les quelques six cents étudiants (600, non vérifié) de Collinas auront droit aux bourses. De plus, une bonne partie des enseignants de l'UAC enseignent également à Collinas, ce qui forcera les deux universités à revoir leurs modes de gestion de leurs enseignants.

Extrait du Rapport diagnostique (juin 2004) Options d'appui : piste à explorer

Essentiellement, le troisième chapitre a identifié les forces, les faiblesses et les contraintes d'un système d'enseignement supérieur en émergence en Guinée-Bissau aux fins de pouvoir identifier les pistes les plus aptes à engager des actions propres à améliorer les conditions actuelles.

Avec la présentation d'une piste centrale à explorer : le soutien au développement de l'Université Amilcar Cabral dans la perspective de la coopération sous régionale, le quatrième chapitre vient clore la démarche de l'étude à l'effet de tirer des diagnostics nationaux, en l'occurrence celui de Guinée-Bissau, les composantes d'un programme régional d'appui à la création d'un espace sous régional de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle.

Appuyer le développement de l'UAC

Étant donné le caractère politique des décisions de nature budgétaire, le diagnostic des capacités économiques de Guinée-Bissau en regard du financement de l'ESR sera rendu dans un rapport séparé sur l'économie de l'enseignement supérieur, publié en même temps que le rapport synthèse de la première phase de l'étude. C'est pourquoi les problèmes et les défis économiques et financiers n'ont pas été étudiés dans le présent rapport, de même que les pistes à explorer à l'intérieur des systèmes économiques national et sous régional.

À la fin du stade diagnostique national, une seule piste semble se dégager. Elle consiste à fournir un appui au plan de développement de la jeune université Amilcar Cabral. La Guinée-Bissau n'a pas les moyens ni les ressources pour tenter de construire un système national en repartant de zéro, comme ce fut le cas en 1999. Le gouvernement peut, cependant, soutenir la démarche en cours d'établissement d'une université de premier cycle viable et ouverte sur le milieu socioéconomique. À travers le plan de développement de l'UAC, on peut considérer que le pays s'est doté d'une stratégie universitaire de premier cycle, et de formation professionnelle et technique. En Guinée-Bissau, il sera impossible de susciter et d'entretenir la coopération sous régionale en matière

d'enseignement supérieur si cette université ne peut pas maîtriser ses propres conditions de qualité et de pertinence.

C'est en soutenant le développement de l'Université Amilcar Cabral que le renforcement des capacités de vision stratégique, d'orientation, de gouvernance, de gestion académique, d'évaluation et de gestion des risques à l'intérieur de l'ESR peut se faire le plus efficacement en Guinée-Bissau.

L'information et l'informatisation

Pour vraiment appuyer l'UAC, le gouvernement doit revoir entièrement son système d'information académique et de gestion de l'enseignement. Il doit aussi mettre en route avec des partenaires techniques et financiers publics et privés un programme d'informatisation des services publics et d'implantation des technologies de l'information et de la communication (TIC) en harmonie avec le système sous régional de même nature qui prendra forme dans les prochaines années avec l'appui de l'UEMOA.

L'Université Amilcar Cabral est sans doute la seule institution qui a le potentiel pour répondre aux besoins prioritaires du pays en matière d'enseignement supérieur. C'est elle qui servira d'interface entre les autres pays de l'Espace UEMOA et le gouvernement bissau-guinéen dans le domaine de la formation supérieure (universitaire, technique et professionnelle).

Une communauté universitaire

Selon les propos tenus pendant l'Atelier, le développement de l'UAC est ralenti par une résistance au changement et un rapport de forces entre les institutions et les acteurs du système d'enseignement supérieur. Cette résistance crée de la méfiance dans le milieu; elle risque d'empêcher que le projet universitaire national soit véritablement partagé par les acteurs et les partenaires sociaux et économiques. Pour accompagner la constitution d'une authentique communauté universitaire ouverte sur le reste de la société, un programme de communications sociales devrait être mis en oeuvre pour construire et entretenir un vrai dialogue entre les principaux interlocuteurs de l'enseignement supérieur : les gouvernants, les dirigeants, les enseignants, les étudiants et leurs partenaires sociaux et économiques.

Les infrastructures de l'UAC

Compte tenu de la nécessité urgente de trouver un cadre physique pour abriter l'Université Amilcar Cabral, le gouvernement lui a cédé les installations du « Complexe scolaire du 14 novembre » et les installations du Centre de formation

administratives (CENFA). Les deux installations ont été ravagées par la guerre et ont fait l'objet d'une restauration partielle. Il faudra consentir des investissements importants en infrastructure pour leur permettre de répondre à leur mission et à la demande.

L'étude de faisabilité de l'UAC a prévu la réhabilitation des installations existantes et la construction de nouveaux bâtiments pour faire face aux besoins évolutifs de l'institution dans ses différentes composantes. Selon un document du rectorat de l'UAC, « l'investissement le plus lourd concerne les équipements et la réhabilitation des installations. Cependant, ces dépenses sont étalées dans le temps en tenant compte des priorités et de la disponibilité des ressources. Par son envergure, cette composante de l'investissement fait appel au concours du financement bi et multi latéral. Ainsi, la réhabilitation des installations de l'université et les nouvelles constructions prévues dans l'étude de viabilité sont programmées dans le cadre du 9^{ème} FED (Fonds européen de développement) ».

L'appui de l'UEMOA à la réhabilitation/construction des infrastructures de l'UAC peut se faire sous diverses formes. Il s'agit là d'une intervention qui permettrait non seulement d'aider l'UAC, mais aussi de consolider le projet d'université nationale en Guinée-Bissau.

(Fin de l'extrait du Rapport diagnostique (juin 2004))

ANNEXE 2 : Budget provisoire

SYNTHÈSE BUDGÉTAIRE

	Total en \$ CAD	Total en FCFA
Total Chantier 1	479 125 000 \$	191 650 000 000
Total Chantier 2	79 205 000 \$	31 682 000 000
Total Chantier 3	13 600 000 \$	5 440 000 000
Total Chantier 4	1 510 000 \$	604 000 000
Bureau de projet	19 959 600 \$	7 983 840 000
Total	593 399 600 \$	237 359 840 000

Taux de conversion est de 400 FCFA pour 1 \$ canadien

CHANTIER 1					
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 1					
Axe - LMD					
Mesures d'accompagnement					
	Assistance technique - Cadre régional	m/p	25 000 \$	2	50 000 \$
	Voyages d'études	Voyages	75 000 \$	2	150 000 \$
	Rencontres de concertation	Atelier	100 000 \$	3	300 000 \$
	Initiatives pays (8 pays)	m/p	25 000 \$	185	4 625 000 \$
Total					5 125 000 \$
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 1					
Axe - Cartes universitaires					
Mesures d'accompagnement					
	Assistance technique - Cartes nationales	m/p	25 000 \$	16	400 000 \$
	Rencontres de concertation - Cartes	Atelier	100 000 \$	2	200 000 \$
	Rencontres de concertation - Programmes Doctoran	Atelier	100 000 \$	1	100 000 \$
	Initiatives pays (7 pays)	Réfection	15 millions \$	7	105 000 000 \$
Total					105 700 000 \$
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 1					
Axe - Post secondaires court					
Mesures d'accompagnement					
	Assistance technique - Spécifications du modèle	m/p	25 000 \$	6	150 000 \$
	Voyages d'études	Voyages	75 000 \$	2	150 000 \$
	Rencontres de concertation - filières courtes	Atelier	100 000 \$	1	100 000 \$
	Initiatives pays (7 pays)	CUR	37,5 millions	7	262 500 000 \$
Total					262 900 000 \$
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 1					
Axe - Filières professionnalisantes					
Mesures d'accompagnement					
	Assistance technique - Spécifications de la concert	m/p	25 000 \$	6	150 000 \$
	Voyages d'études	Voyages	75 000 \$	2	150 000 \$
	Rencontres de concertation - filières profession.	Atelier	100 000 \$	1	100 000 \$
	Initiatives pays (7 pays)	Réfection / équipement	15 millions \$	7	105 000 000 \$
Total					105 400 000 \$
Total Chantier 1					479 125 000 \$

CHANTIER 2					
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 2					
Axe - Corps enseignants					
Mesures d'accompagnement					
	Assistance technique - Stratégie de RH	m/p	25 000 \$	2	50 000 \$
	Développement des capacités - formation	m/p	25 000 \$	2	50 000 \$
	Frais régionaux liés aux formations	Atelier	100 000 \$	2	200 000 \$
	Appuis au CAMES	m/p	25 000 \$	3	75 000 \$
	Programmes doctorales	Bourses et équipements	100 000 \$	7	700 000 \$
	Tokten	Forfait	50 000 \$	8	400 000 \$
Total					1 475 000 \$
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 2					
Axe - TIC					
Mesures d'accompagnement					
	Équipement	Forfait	28 300 000 \$		28 300 000 \$
	Acquisition de compétences	Forfait	18 200 000 \$		18 200 000 \$
Total					46 500 000 \$
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 2					
Axe - Infr. Légères					
Mesures d'accompagnement					
	Initiatives pays (7 pays)	construction	3 millions \$	7	21 000 000 \$
Total					21 000 000 \$
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 2					
Axe - Guinée Bissau					
Mesures d'accompagnement					
	Réalisation du plan directeur "Guinée Bissau" y compris	Construction Équipement	10 000 000 \$	1	10 000 000 \$
	Formation - Personnel	Bourses	15 000 \$	12	180 000 \$
	Assistance technique - Radio	m/p	25 000 \$	2	50 000 \$
Total					10 230 000 \$
Total Chantier 2					79 205 000 \$

CHANTIER 3					
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 3					
Axe - Système d'information					
Mesures d'accompagnement					
	Coût estimé	Centre	1 625 000 \$	8	13 000 000 \$
Total					13 000 000 \$
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 3					
Axe - Observatoire éducatif/emploi					
Mesures d'accompagnement					
	Assistance technique - Élaboration prog. conjoint	m/p	25 000 \$	8	200 000 \$
	Séminaire de lancement conjoint	Atelier	100 000 \$	1	100 000 \$
	Séminaire de partage des résultats	Atelier	100 000 \$	1	100 000 \$
	Renforcement des capacités	m/p	25 000 \$	8	200 000 \$
Total					600 000 \$
Total Chantier 3					13 600 000 \$

CHANTIER 4					
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 4					
Axe - Dialogue dans la Comm. Universitaire					
Mesures d'accompagnement					
	Assistance technique - Formation et conseil - stra	m/p	25 000 \$	8	200 000 \$
	Rencontres de concertation	Atelier	100 000 \$	1	100 000 \$
	Assistance technique - Formation et conseil - comr	m/p	25 000 \$	8	200 000 \$
	Initiatives pays (8 pays)	forfait	25 000 \$	8	200 000 \$
Total					700 000 \$
		Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Chantier 4					
Axe - Forum national de l'ESR.					
Mesures d'accompagnement					
	Assistance technique - Concertation	m/p	25 000 \$	16	400 000 \$
	Subv. Secrétariats techniques nationaux	Secré.	15 000 \$	24	360 000 \$
	Assistance technique - Formation	m/p	25 000 \$	2	50 000 \$
Total					810 000 \$
Total Chantier 4					1 510 000 \$

BUREAU DE PROJET				
	Unité	Prix unitaire	Quantité	Total
Honoraires				
Coordonnateur	année personne	140 000 \$	5	700 000
Experts (4)	année personne	140 000 \$	20	2 800 000
Dépenses du personnel en poste longue durée au Siège de l'UEMOA				1 699 000
Dépenses sur le terrain				
Fonctionnement du bureau				121 800
Salaires et indemnités diverses du personnel local:				1 218 000
Frais d'utilisation des véhicules				150 000
Équipements				45 800
Services externes				9 750 000
Activités Hors Programme				3 475 000
Total Bureau de projet				19 959 600

	Dépenses remboursables	Quantité	unités	Coût unitaire	Coût total	Cumulatif
				CAD	CAD Arrondi	CAD arrondi
Dépenses du personnel en poste						
longue durée au Siège de l'UEMOA						
	Transport aérien / aide aux déplacements pour vacances	25	billet	2 800 \$	70 000 \$	70 000 \$
	Frais de transit (Transport /hébergement)	30	trajet	200 \$	6 000 \$	76 000 \$
	Hébergement au BF	300	mois/villa	850 \$	255 000 \$	331 000 \$
	Frais de vie au BF (moyenne)	300	mois/cons.	2 100 \$	630 000 \$	961 000 \$
	Mobilisation / démobilisation (coût moyen)	5	mob/dém	24 000 \$	120 000 \$	1 081 000 \$
	Aménagement (coût moyen)	5	mob/villa	20 000 \$	100 000 \$	1 181 000 \$
	Transport aérien régional	350		400 \$	140 000 \$	1 321 000 \$
	Per diem (mission UEMOA)	1800	jours	85 \$	153 000 \$	1 474 000 \$
	Hôtel (mission UEMOA)	1800	jours	125 \$	225 000 \$	1 699 000 \$
Dépenses sur le terrain						
Fonctionnement du bureau						
	Location de bureaux	60	mois	800 \$	48 000 \$	48 000 \$
	Entretien de bureau (60 mois à Ouaga)	60	mois	50 \$	3 000 \$	51 000 \$
	Services Publics (élec., eau, déchet)	60	mois	300 \$	18 000 \$	69 000 \$
	Fournitures de bureau	60	mois	200 \$	12 000 \$	81 000 \$
	Assurances bureau et responsabilité	6	année	800 \$	4 800 \$	85 800 \$
	Entretien des équipements	60	mois	100 \$	6 000 \$	91 800 \$
	Frais de communications régional	60	mois	500 \$	30 000 \$	121 800 \$
Salaires et indemnités diverses du personnel local:						
	Comptable (adjoint administratif)	60	mois	15 000 \$	900 000 \$	900 000 \$
	Secrétaire&réceptionniste	60	mois	750 \$	45 000 \$	945 000 \$
	Avantage sociaux employeur (20%)	20%	salaires	945 000 \$	189 000 \$	1 134 000 \$
	Per diem (comptable) (Déplacements UEMOA)	400	jours	85 \$	34 000 \$	1 168 000 \$
	Hôtel UEMOA (Comptable)	400	jours	125 \$	50 000 \$	1 218 000 \$
Frais d'utilisation des véhicules						
	Forfait location	60	mois	2 500 \$	150 000 \$	150 000 \$
Achats						
	Mobilier de bureau	5	bureau	1 400 \$	7 000 \$	7 000 \$
	Système téléphonique	1	système	1 200 \$	1 200 \$	8 200 \$
	Équipement informatique	6	système	2 000 \$	12 000 \$	20 200 \$
	Imprimante	3	appareil	1 200 \$	3 600 \$	23 800 \$
	Photocopieur	1	appareil	7 000 \$	7 000 \$	30 800 \$
	Fax et autres équipements	3	appareil	1 000 \$	3 000 \$	33 800 \$
	Renouvellement mi -parcours	1	lot	12 000 \$	12 000 \$	45 800 \$
Services extérieurs						
	Audit - Bureau	5	Forfait	20 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
	Audit - Programme 1% du Programme		Forfait	0 \$	0 \$	6 000 000 \$
	Expertis d'appoint	15	m/p	250 000 \$	3 750 000 \$	9 750 000 \$