

# RAPPORT D'ÉVALUATION

UNIVERSITE DE SEGOU  
MALI

AVRIL 2020

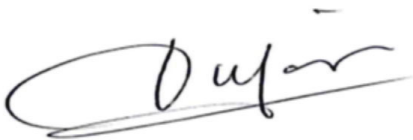
Rapport publié le 24/04/2020

A la suite d'un accord signé en mai-juin 2019 entre la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DGESRS) (Mali), l'Association pour la promotion de la qualité dans l'enseignement supérieur au Mali (APQES - Mali) et le Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (Hcéres – France), l'université de Ségou (Mali) a fait l'objet en octobre 2019 d'une évaluation institutionnelle par un comité d'experts composé de personnalités proposées conjointement par le Hcéres et par la DGESRS, comité accompagné et coordonné par un référent du Hcéres.

Le Référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel d'évaluation de l'Agence Malienne d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (AMAQ-Sup).

#### Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Nelly Dupin, Secrétaire générale,  
Présidente par intérim



#### Pour la DGESRS :

Professeur Abdoulaye Salim Cissé,  
Directeur Général



#### Pour le comité d'experts<sup>2</sup> :

Philippe Lepoivre, Président



---

<sup>1</sup> Le président du HCÉRES « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président ». (Article 8, alinéa 5).

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 11, alinéa 2).

## SOMMAIRE

1. INTRODUCTION.....	4
1.1. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT.....	4
2. POSITIONNEMENT, STRATEGIE ET GOUVERNANCE.....	6
2.1. POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET STRATEGIE.....	6
2.2. GOUVERNANCE.....	7
2.3. LES FONCTIONS DE PILOTAGE.....	10
3. FORMATION ET RECHERCHE.....	16
3.1. LA POLITIQUE DE FORMATION.....	16
3.2. LA POLITIQUE DE RECHERCHE.....	18
3.3. LIENS ENTRE FORMATION ET RECHERCHE.....	19
4. VIE UNIVERSITAIRE.....	20
4.1. ACCUEIL ET PRISE EN CHARGE DES ETUDIANTS ET DES PERSONNELS.....	20
4.2. CONDITIONS DE VIE ETUDIANTE (INCLUANT MEDECINE, ASSISTANCE SOCIALE).....	21
4.3. RESPONSABILITE SOCIETALE.....	22
5. COOPERATION ET PARTENARIATS.....	24
6. CONCLUSIONS.....	26
7. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT.....	28

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE SÉGOU

## 1. Introduction

### 1.1. Présentation de l'établissement

Cette première évaluation d'une université malienne est co-pilotée par le Haut Conseil pour l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (Hcéres – France) et l'Agence Malienne d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (AMAQ-Sup) ; elle s'inscrit dans la perspective de l'institutionnalisation de la culture de l'évaluation dans les institutions maliennes d'ES, ainsi que dans une dynamique forte de coopération depuis plusieurs années entre les agences malienne et française.

L'Université de Ségou (US) est la plus récente des Universités du Mali. Elle est placée sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS). Elle a été créée par l'Ordonnance n°10-011/P-RM du 1er mars 2010 ratifiée par la Loi 2013-014 du 21 mai 2013, et est régie par le Décret n°10-168/P-RM du 23 mars 2010 qui fixe son organisation et ses modalités de fonctionnement. Son statut est celui d'un Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) qui lui confère une certaine autonomie pédagogique et financière<sup>3</sup>.

L'US exerce ses missions de formation et de recherche dans le contexte de la Politique Nationale de l'Enseignement Supérieur malien (PNES) qui entend faire face aux effectifs pléthoriques d'étudiants, à l'inadéquation qualitative entre l'offre de formation et la demande aboutissant à une faible employabilité des diplômés, ainsi qu'au déficit important d'enseignants et de chercheurs<sup>4</sup>.

Par ailleurs, les universités maliennes ont adopté la réforme LMD (Licence- Master- Doctorat) faisant suite à la Directive N°3/2007/CM/UEMOA du 4 juillet 2007. Celle-ci doit permettre une plus grande mobilité des étudiants et des enseignants et passer de la logique d'accumulation des savoirs à une logique d'acquisition de compétences en lien avec les besoins sociaux et économiques du pays.

Par son positionnement et sa localisation décentrée, l'US participe à la déconcentration de l'ES (enseignement supérieur) au Mali mais entend combiner responsabilités régionale et nationale en les accolant à une réelle ambition internationale. Dans cette perspective, l'US est appelée à proposer des formations dans tout domaine contribuant au développement économique du Mali mais en les associant plus particulièrement à l'agrosylvopastoralisme qui est emblématique de son ancrage régional.

Les activités de formation de l'US s'organisent autour de 3 facultés : une Faculté des Sciences Sociales (FASSO), une Faculté d'Agronomie et de Médecine animale (FAMA) et une Faculté du Génie et des Sciences (FAGES) ainsi que d'un Institut Universitaire de Formation Professionnelle (IUFP).

L'US a connu une augmentation importante et rapide du nombre de ses étudiants qui sont passés de 365 en 2012<sup>5</sup> à 5 005 au cours de l'année 2018-2019<sup>6</sup>.

En 2017<sup>7</sup>, 160 agents composent le personnel de l'Université de Ségou, dont 82 enseignants-chercheurs parmi lesquels 1 professeur, 6 Maîtres de Conférences, 21 Maîtres-assistants et 54 assistants. Une partie très importante des programmes de cours repose donc sur des vacataires.

Les ressources budgétaires au titre de l'exercice 2018<sup>8</sup> proviennent du budget de l'Etat (3 186 103 000 F CFA), des ressources propres de l'institution (177 048 100 F CFA), d'un programme de la coopération néerlandaise (NICHE) (17 437 026 F CFA) et de la Banque Mondiale (Programme PADES<sup>9</sup> : 1 425 644 889 F CFA).

Cette évaluation apporte à l'US un regard externe sur la réalisation de ses missions et son fonctionnement un an avant la fin de son plan stratégique qui couvre la période 2015-2020. Le comité d'experts a fondé son travail sur l'analyse de la trajectoire de l'US au cours de la période de référence (2015-2019) et les premiers indicateurs qui y sont associés. Le comité a identifié plusieurs thématiques sur lesquelles son attention s'est particulièrement portée :

- la trajectoire de l'établissement dessinée par le plan stratégique ;

<sup>3</sup> Rapport d'autoévaluation p. 5.

<sup>4</sup> Document de Politique nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique du Mali (décembre 2009).

<sup>5</sup> Présentation introductive du Recteur lors de la visite du comité.

<sup>6</sup> Annexe 5 du Rapport d'autoévaluation.

<sup>7</sup> Annexe 2 du Rapport d'autoévaluation.

<sup>8</sup> Rapport d'audit comptable et financier exercice clos le 31/12/2018, p. 26 et 27.

<sup>9</sup> PADES = Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur.

- la gouvernance et les outils de pilotage administratif et financier de l'US ;
- la soutenabilité financière du modèle économique de l'US ;
- la politique de formation ;
- la vie étudiante ;
- la démarche d'assurance qualité et d'amélioration continue de l'institution.

## Déroulé de l'Évaluation

### Présentation de la démarche d'autoévaluation institutionnelle

Le rapport d'autoévaluation proprement dit a été rédigé de mars à août 2019 par un comité de 20 membres travaillant sous la coordination du Vice-Recteur de l'US. Le rapport de ce comité a suivi le canevas du référentiel d'évaluation institutionnel élaboré par l'AMAQ Sup.

Le présent rapport d'évaluation externe a été rédigé à la suite d'une auto-évaluation menée par l'US et d'une visite de site réalisée par un comité international d'évaluateurs externes.

#### Composition du comité d'experts

La composition du comité d'experts a été arrêtée conjointement par le Hcéres et l'AMAQ Sup :

- Philippe LEPOIVRE, Professeur émérite de l'Université de Liège (Belgique), doyen honoraire de la faculté Gembloux Agro-Bio Tech et membre correspondant de l'Académie d'Agriculture de France, président du comité ;
- Boureima AMADOU, Professeur Titulaire des Universités du CAMES, Université Abdou Moumouni de Niamey, Directeur Général de l'Agence National d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (ANAQ-Sup) Niger, au titre d'expert académique ;
- Stéphane BOURDAGEAU, Directeur général adjoint des services - Directeur des ressources humaines d'Avignon Université, au titre d'expert administratif ;
- Abdou Lahate CISSÉ, Coordonnateur Administratif et Technique de l'Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation (ANAQ-Sup), Sénégal, au titre d'expert qualité ;
- Fatoumata KANICOMO, Étudiante en Sciences de l'éducation à l'Université des Lettres et des Sciences Humaines de Bamako (Mali), au titre d'expert étudiant ;
- Lassine SIDIBE, Professeur des Universités, Directeur du laboratoire de chimie organique et chimie des substances naturelles, ancien chef de département de chimie et vice-doyen de la Faculté des Sciences et Techniques de Bamako (Mali), Chevalier de l'OIPA-CAMES, au titre d'expert académique.

Pierre COURTELLEMONT et Abdel Kader KEITA représentaient respectivement le Hcéres et l'AMAQ Sup comme observateurs pendant le déroulé de la visite de l'US.

### Programme de la visite sur site

La visite du comité d'experts à Ségou s'est déroulée du 14 au 16 octobre 2019. Le comité d'experts tient à souligner le climat de franchise et de transparence dans lequel se sont déroulés les entretiens.

Les visites ou entretiens se sont répartis comme suit :

- 1 présentation initiale de l'US par le Recteur et son équipe ;
- 1 réunion avec un panel de membres du Conseil de l'Université ;
- 1 réunion avec le Président du Conseil Pédagogique et Scientifique ;
- 1 réunion avec un panel de membres du Conseil Pédagogique et Scientifique ;
- 1 réunion avec les responsables des formations (Doyens et Directeur d'Institut) ;
- 3 réunions avec des panels d'enseignants-chercheurs ;
- 3 réunions avec des panels étudiants des 3 Facultés et de l'Institut ;
- 1 réunion avec les responsables des relations internationales ;
- 2 réunions avec des représentants d'associations étudiantes et leurs représentants au Conseil de l'Université ;
- 10 réunions sur la gouvernance et le pilotage avec des autorités ou les services spécialisés ;
- 1 visite de l'US (la salle de visioconférence, la salle d'informatique, plusieurs laboratoires, amphithéâtres et restaurant universitaire) ;
- 1 réunion de fin de mission avec le Recteur et son équipe.

Il est à noter l'absence aux entretiens programmés des représentants des personnels et du monde socio-économique.

## 2. Positionnement, Stratégie et Gouvernance

### 2.1. Positionnement institutionnel et stratégie

*Un positionnement institutionnel et une stratégie à mieux mettre en adéquation avec les moyens*

Le comité encourage l'US à persévérer dans un management piloté par des projets stratégiques pluriannuels. Le comité recommande cependant à l'US de se donner une ambition réaliste qui soit davantage en adéquation avec les ressources matérielles et humaines disponibles. Une fois les axes stratégiques prioritaires définis, l'US gagnerait à consolider leur mise en œuvre par des plans d'action pilotés sur un mode projet afin de ne pas fragiliser l'exécution du plan par un manque d'anticipation des risques ou freins qui se présenteraient.

Le rapport d'autoévaluation, le plan stratégique et les entretiens qui se sont déroulés lors de la visite du comité montrent la préoccupation de positionnement de l'US pour prendre en compte à la fois les contraintes émanant de son ministère de tutelle, des acteurs socioéconomiques de la région du fleuve Niger et des défis de la PNES. En effet, l'US aspire à être un établissement de référence en affichant l'ambition d'être une université moderne et un modèle d'excellence répondant à la fois aux besoins socio-économiques du pays et aux spécificités de la région de Ségou. Les offres de formation et les thématiques de recherche sont donc largement ancrées dans la zone de l'Office du Niger même si les échanges avec les différents acteurs rendent compte d'une volonté de couvrir aussi des champs de formations intéressant l'ensemble du pays (notamment en sciences humaines et sociales).

Le plan stratégique 2015-2020 touche à l'ensemble des missions des universités en mettant en avant 6 axes d'actions<sup>10</sup> :

- la formation supérieure socioprofessionnelle,
- la formation post universitaire,
- la formation continue,
- la recherche scientifique, technique et technologique,
- le développement et la diffusion de la culture et des connaissances,
- la réalisation d'expertises.

Pour ce qui concerne les formations, les thématiques déclarées comme prioritaires sont :

- l'agrosylvopastoralisme qui constitue la spécificité régionale de l'US et l'expression de son enracinement dans le bassin du fleuve Niger ;
- la formation dans les domaines socioéconomiques susceptibles d'augmenter les revenus des populations.

Ce plan aborde ces missions à travers cinq préoccupations transversales<sup>11</sup> :

- mettre en place une gouvernance de qualité,
- doter l'université d'infrastructures propres,
- consolider, diversifier et professionnaliser l'offre de formation,
- développer la recherche et l'innovation,
- accroître les ressources propres.

Le déploiement du plan stratégique s'adosse à 18 objectifs et 60 actions que l'institution entendait mettre en œuvre pendant cette période de 4 ans.

L'agrosylvopastoralisme, un concept a priori très englobant, peut mobiliser les compétences de l'ensemble des Facultés et Institut de l'US et couvre bien les préoccupations environnementales et socioéconomiques de la région du fleuve Niger au Mali, mais aussi d'autres régions des pays voisins (Burkina Faso, Niger, Côte d'Ivoire...). L'importance économique mais aussi sociale et politique de cette thématique justifie les orientations stratégiques opérées à l'US en matière d'organisation, de politiques d'enseignement, de recherche et de partenariats. Cette thématique peut donc être considérée comme un axe identifiant fort de l'US au niveau régional, national voire international.

Le comité n'a pas eu connaissance d'un bilan de l'exécution de ce plan ou de l'existence d'un tel projet avant la fin de la période de référence. Il est difficile de quantifier précisément le degré d'exécution de ce plan mais globalement, le comité observe que plusieurs chantiers ne sont pas terminés voire entamés. Cette observation conduit le comité à se questionner sur les modalités de sa construction et les outils de son pilotage. La démarche de sa construction a-t-elle été assez participative pour engager les différentes composantes de l'US ? Le grand

<sup>10</sup> Plan stratégique de Développement de l'Université de Ségou (2015-2020) p. 8.

<sup>11</sup> Plan stratégique de Développement de l'Université de Ségou (2015-2020) p. 10.

nombre d'actions planifiées est-il réaliste par rapport aux contraintes de l'ES au Mali et aux moyens de l'établissement ? Le plan donne l'impression de vouloir embrasser trop large et d'être parfois rattrapé par des priorités et des contraintes fortes (la croissance rapide du nombre d'étudiants, le manque cruel d'infrastructures d'accueil de ces étudiants, le déficit d'enseignants, la faiblesse structurelle des subventions de l'État dans le budget de l'institution....) qui s'imposent à l'établissement, l'obligeant à laisser de côté des actions initialement envisagées. À part des SWOT de portée générale, ce plan ne mentionne pas les hypothèses qui conditionnent la réalisation de cette stratégie (dont les prérequis financiers). À titre d'exemple, le plan stratégique prévoit la dynamisation de la recherche malgré un déficit en ressource humaine que la politique de recrutement du MESRS ne permet pas de combler. Par sa référence à la PNES, l'US affiche de facto que sa priorité est légitimement celle de la formation. Le rapport d'autoanalyse gagnerait à clairement mettre en avant ces contraintes et exposer les choix institutionnels même s'ils conduisent à mettre de côté des objectifs initialement formulés dans le plan stratégique.

Le comité encourage l'US à persévérer dans ce management fondé sur des projets stratégiques pluriannuels et la définition d'une politique de développement intégrant les améliorations de ces différents plans. Le comité recommande cependant de se donner une ambition réaliste qui soit davantage en adéquation avec les ressources matérielles et humaines disponibles. Une fois les axes stratégiques prioritaires définis, l'US gagnerait aussi à consolider leur mise en œuvre par des plans d'action pilotés sur un mode projet afin de ne pas fragiliser l'exécution du plan par un manque d'anticipation des risques ou freins qui se présenteraient. Des plans d'actions construits plus précisément sur le mode projet (précisant la situation de départ, l'objectif chiffré souhaité, les moyens humains et financiers requis et mobilisables, l'identification des risques associés, le calendrier des actions à mener, les indicateurs de l'efficacité des actions) devraient être davantage privilégiés dans la perspective d'une démarche d'amélioration continue réaliste.

## 2.2. Gouvernance

*Une gouvernance opérationnelle qui doit davantage intégrer les priorités stratégiques*

Globalement, l'US a adopté une organisation qui concentre l'essentiel des pilotages stratégiques et opérationnels au niveau du Recteur et du Conseil d'Université. Cette organisation conduit à une centralisation forte rendant nécessaire un renforcement de la communication interne, une condition nécessaire à l'adhésion des personnels.

Il est important pour la bonne gouvernance de l'université, qu'une fois le plan stratégique et ses priorités décidées dans le cadre des procédures en place, que l'ensemble des initiatives facultaires en matière de formation et de recherche soient ensuite conformes aux décisions prises. L'étendue des domaines couverts par l'agrosylvopastoralisme devrait permettre aux compétences de l'ensemble des composantes de participer de manière effective à cette stratégie. Pour gagner en cohérence institutionnelle, les Facultés et l'IUFP pourraient être invités à définir précisément leurs thématiques prioritaires de recherche et d'enseignement en lien avec l'agrosylvopastoralisme.

L'Ordonnance N°10-011/P-RM du 1<sup>er</sup> mars 2010 portant création de l'US précise les organes d'administration et de gestion de l'US, à savoir le Conseil d'Université (CU), le Recteur et le Conseil Pédagogique et Scientifique (CPS). Le décret N°10-168/P-RM du 23 mars 2010 fixe la composition, les attributions et le fonctionnement desdits organes.

La Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ) est de création plus récente ; elle a été créée par décision N°2017-0019/US-SG du 6 février 2017<sup>12</sup>.

Le **Conseil d'Université** est l'organe de délibération de l'US.

Il décide principalement sur<sup>13</sup> :

- le projet d'établissement et sur toutes les questions à caractère académique, pédagogique ou scientifique, après avis du CPS ;
- le règlement intérieur de l'université et de ses structures ;
- le plan stratégique de l'université ;
- les budgets et les comptes ;
- les frais d'inscription et de formation ;
- le plan de recrutement du personnel sur fonds propre.

Le CU est composé du Recteur qui définit l'ordre du jour, des doyens, de représentants des étudiants issus de l'Association des Elèves et Etudiants du Mali (AEEM), de partenaires du domaine académique [représentant du

<sup>12</sup> Rapport d'autoévaluation p. 13.

<sup>13</sup> Plan stratégique de Développement de l'Université (2015-2020) p. 16.

Centre Régional des Œuvres Universitaires (CROUS) de Ségou, représentants d'institutions de recherche, du Directeur du Centre National de Recherche scientifique et Technologique (CNRST), de promoteurs des établissements privés d'enseignement supérieur] et de partenaires de domaines non académiques (parents d'élève, Chambre de Commerce et d'industrie du Mali, Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali, Assemblée Permanente des Chambres de Métiers du Mali, Conseil Régional)<sup>14</sup>. Le président du CU est désigné par le Ministre de l'ESRS sur proposition du Recteur. L'actuel président est issu du milieu agricole.

La volonté de construire le positionnement stratégique de l'établissement avec un double ancrage, territorial et national, se traduit donc par la présence de partenaires nationaux et régionaux au sein des instances de l'US.

Les exigences du PADES obligent à au moins deux réunions du CU par an. Les administrateurs résidents peuvent néanmoins se réunir en intercession pour évoquer certaines questions.

Les documents analysés par le CU sont élaborés par les services sous l'autorité du Recteur, puis envoyés sous délai réglementaire de 15 jours francs aux membres. Chacun peut exprimer ses appréciations par la suite en séance.

Le **Recteur**, désigné par le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ESRS), est l'autorité suprême de l'Université. Il dirige les activités de l'ensemble des services, des structures de formation et de la recherche et rend compte au CU.

Le **Vice-Recteur** coordonne spécifiquement les tâches en rapport avec la formation et la recherche.

Le **Secrétaire Général** est le responsable de la bonne marche de l'Administration générale du rectorat. Il assure le management administratif et rend compte au Recteur.

Les **Doyens** sont nommés par le Ministre de l'ESRS mais l'Etat malien se dirige vers un processus de désignation par élection dont la mise en œuvre pose question à Ségou tenant compte du petit nombre de personnes avec un statut d'enseignants dans les différentes Facultés et Institut.

Le **Conseil Pédagogique et Scientifique (CPS)**, présidé par le Recteur, est un organe consultatif qui donne obligatoirement son avis sur toutes les questions à caractère académique, pédagogique et scientifique et disciplinaire. Il peut s'ériger en conseil de discipline. Il se réunit lors de deux sessions/an notamment à l'intersession du CU.

Le CPS se prononce surtout sur les ouvertures de filières, le calendrier de l'année académique, la durée des congés, le choix des filières porteuses, l'évaluation des filières, les passerelles (passage d'une faculté à une autre), etc.

Le CPS joue ainsi un rôle important de rapprochement des positions facultaires avant que les problèmes ne soient mis à l'ordre du jour du CU. Il permet l'expression des spécificités facultaires et la construction de position de synthèse.

L'US décrit ces instances comme des organes de gouvernance opérationnels et le comité a effectivement pu constater que les instances de l'établissement sont régulièrement réunies et que des procès-verbaux de ces réunions sont produits.

Le comité observe une appropriation forte du débat en instance et un réel sentiment d'appartenance notamment par les membres dits « résidents » (= les représentants des partenaires régionaux).

Globalement, l'US a donc adopté une organisation qui concentre l'essentiel des pilotages stratégiques et opérationnels au niveau du Recteur (même s'il ne préside pas lui-même le CU) et du CU. Cette organisation conduit à une centralisation forte dont il faut surveiller les éventuels effets négatifs et qui doit être couplée à une communication interne efficace pour assurer l'adhésion des personnels aux grandes orientations choisies.

Le comité a observé au cours des entretiens, l'expression de positions divergentes au sujet des filières de formation et des objectifs de recherche au niveau des Facultés. Si cette diversité d'avis est heureuse pour que puissent s'exprimer des sensibilités particulières, il est important, une fois le plan stratégique et ses priorités décidées dans le cadre des procédures de l'université, que l'ensemble des initiatives facultaires en matière de formation et de recherche soient alors conformes aux décisions prises. Cette « discipline institutionnelle » est indispensable pour éviter une multiplication de thématiques de recherche et de formations dans une institution qui manque cruellement de moyens et de masse critique.

Au niveau régional, l'ampleur de la priorité institutionnelle qui est l'agrosylvopastoralisme devrait permettre aux compétences de l'ensemble des facultés d'être impliquées et de participer de manière effective à cette stratégie. Pour gagner en cohérence institutionnelle, les facultés et l'IUFP pourraient être invités à définir leurs thématiques prioritaires de recherche et d'enseignement en lien avec l'agrosylvopastoralisme ; celles-ci seraient ensuite actées par le CU. Cette action pourrait être pilotée par le CERAD en associant les parties prenantes internes.

Au niveau national, les moyens très contraints de l'US demandent des choix prioritaires précis ; les initiatives de l'US en matière de formation et recherche devraient sans doute être réfléchies davantage en termes de partenariats institutionnels plutôt qu'être conduites par l'US seule. La réforme du LMD en facilitant une mobilité

---

<sup>14</sup> Plan stratégique de Développement de l'Université (2015-2020) p. 14.



interinstitutionnelle des étudiants devrait aider à la mise en place de tels partenariats (ce point est discuté dans les paragraphes relatifs à la politique de formation et les partenariats institutionnels).

### *Une politique qualité insuffisamment aboutie*

Le fil rouge de la démarche qualité de l'US pourrait avantageusement se focaliser sur la trajectoire de l'établissement décrite par un ensemble d'indicateurs et par un bilan annuel appelé à faire le point de la situation. Le comité n'a pas eu écho d'une telle analyse transversale annuelle de l'ensemble des indicateurs alors qu'elle permettrait de faire un « arrêt sur image » et de mener une réflexion globale sur le fonctionnement de l'organisation, de donner une mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'établissement dans la réalisation de ses principales missions (enseignement, recherche, service à la société) et de corriger les plans d'action sur base des priorités du prochain cycle. Une telle responsabilité permettrait d'installer la CIAQ dans le fonctionnement de l'établissement, par opposition avec une démarche qualité qui se positionnerait uniquement dans une posture de contrôle du respect des procédures.

La CIAQ est l'organe de gestion, d'orientation et de mise en œuvre de l'assurance qualité à l'US. Elle traduit donc la préoccupation du MESRS et des autorités de l'US d'institutionnaliser une démarche d'assurance qualité et d'amélioration continue. Réunissant des points focaux facultaires, la CIAQ se charge de définir la politique qualité de l'US. La CIAQ a seulement organisé 2 sessions depuis 2018.

Le caractère récent de cet organe explique que l'US doive encore affiner le positionnement de la CIAQ par rapport aux autorités et son rôle effectif par rapport aux autres instances :

- La cellule qualité institutionnelle est directement dépendante du Recteur qui la préside. La position du président de la CIAQ dans l'organigramme de l'US pose donc question car les bonnes pratiques de l'assurance qualité préconisent une indépendance fonctionnelle du responsable qualité par rapport aux autorités institutionnelles pour pouvoir identifier et évaluer librement tous les problèmes liés à la qualité et pour suggérer des solutions à chacun de ceux-ci.
- Les activités actuelles de la CIAQ semblent rester dans le registre du « contrôle » des procédures. Ainsi la CIAQ est sollicitée préalablement sur les questions qui sont soumises à l'OJ du CPS<sup>15</sup> mais pas (ou peu) pour l'analyse de la trajectoire de l'institution par rapport au plan stratégique.
- les indicateurs proposés dans le plan stratégique couvrent l'ensemble des domaines d'activités de l'US (allant du pilotage stratégique jusqu'aux fonctions support, en passant par les activités de formation et de recherche). Si ces indicateurs sont bien définis dans le plan stratégique, le comité n'a pu disposer d'un état des lieux de ces indicateurs qui demeurent dans le rapport d'auto-évaluation (RAE) des données théoriques sans que l'institution en ait tiré un véritable bilan. Le fil rouge de la démarche qualité de l'US pourrait avantageusement se focaliser sur la trajectoire de l'établissement décrite par ces indicateurs et par un bilan annuel appelé à faire le point de la situation. Le comité n'a pas eu écho d'une telle analyse annuelle de l'ensemble des indicateurs alors qu'elle permettrait de faire un « arrêt sur image » et de mener une réflexion globale sur le fonctionnement de l'organisation, de donner une mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'établissement dans la réalisation de ses principales missions (enseignement, recherche, service à la société) et de corriger les plans d'action sur base des priorités du prochain cycle. Une telle responsabilité permettrait d'installer la CIAQ dans le fonctionnement de l'établissement et de la réunir plus fréquemment qu'au rythme du CU deux fois par an.

Même si l'engagement de la direction ne peut être mis en doute, les interlocuteurs rencontrés lors des entretiens mentionnent encore peu (voire pas du tout) le management de la qualité et le rôle de la CIAQ comme un élément important dans la vie de l'institution et leur pratique professionnelle. La recommandation suggérée par le comité met davantage en avant l'importance de pratiques promouvant l'amélioration continue en permettant de s'assurer de l'effet concret des processus et des indicateurs, par opposition avec une démarche qualité qui serait uniquement dans une posture de contrôle du respect des procédures.

### *Une communication à mieux adosser aux priorités stratégiques de l'institution*

La communication externe doit renforcer l'attractivité de l'US vis-à-vis des étudiants. Le comité recommande que l'information sur les études (affiches et flyers) fassent davantage référence aux métiers qu'elles ciblent afin d'aider les primo inscrits à choisir leur formation en lien avec un projet professionnel. En interne, les relais des délibérations des instances (CU et CPS) auprès des personnels et des étudiants apparaissent peu fonctionnels. L'institution gagnerait à renforcer le dialogue entre la Direction des Relations Extérieures et de la Coopération et les composantes de l'université et à recourir davantage à une délégation de responsabilité au bénéfice du responsable du site institutionnel.

<sup>15</sup> Entretien avec les membres de la CPS.

La Direction des Relations Extérieures et de la Coopération (DREC) est à la fois en charge de la communication externe pour renforcer l'attractivité de l'US vis-à-vis des étudiants et de la communication interne qui doit accompagner la politique de l'institution.

La DREC est composée de 3 divisions (Communication/protocole, coopération et presses universitaires). En dehors du directeur de la DREC, les 3 chefs de division sont des enseignants-chercheurs ayant des compétences professionnelles en communication.

Les presses universitaires sont, à la date de la visite du site, un chantier non entamé.

Pour ce qui concerne la promotion des formations, la DREC a en charge la production d'affiches et de flyers, le contenu du site web institutionnel, et les manifestations d'information sur les études organisées dans les établissements secondaires.

Les documents (affiches et flyers) dont le comité a pu prendre connaissance se limitent à la présentation des intitulés des formations et des modalités d'inscription sans réellement se référer aux métiers auxquels elles sont censées préparer les étudiants, attestant le manque d'informations sur les métiers dont se plaignent les étudiants lors des entrevues.

L'US dispose des pages Facebook de certaines de ses facultés (FAMA, IUFP, FASSO), de groupes WhatsApp, de panneaux publicitaires. Des espaces médiatiques (télévision nationale, radios locale) supportent aussi la communication à l'US<sup>16</sup>.

Le comité regrette qu'aucun bilan de l'ensemble de ces actions de communication ne soit disponible. Ce bilan pourrait avantageusement présenter le soutien apporté par les actions de communication aux orientations stratégiques de l'établissement. Il pourrait être piloté par la CIAQ.

Une communication externe en direction des parties prenantes socioéconomiques régionales devrait être aussi renforcée pour alléger les difficultés rencontrées par les étudiants dans la recherche de leur stage.

La communication interne est l'autre responsabilité de la DREC.

Au vu des réactions des personnels rencontrés lors des entrevues, les relais des délibérations des instances (CU et CPS) apparaissent peu fonctionnels et le circuit de décision mal connu. Les principales raisons en sont la faible opérationnalité des outils de communication (le site internet n'est pas mis à jour, l'intranet n'existe pas, l'affichage papier ne permet pas une consultation large), une absence de diffusion du manuel des procédures et une forte centralisation ressentie par les acteurs rencontrés.

Ainsi, le comité observe des difficultés de dialogue entre la DREC et les autres instances et composantes de l'US. A titre d'exemple, l'information transmise à la DREC sur les conventions signées avec les facultés et institut est trop faible, et ce, malgré les sollicitations répétées auprès des responsables facultaires.

Ce déficit de dialogue entre services pénalise aussi la mise à jour du site web institutionnel qui a été mis en place il y a peu (6-7 mois avant l'évaluation). A cet égard, le comité note aussi la lourdeur des procédures qui entourent la mise à jour du site puisque le Recteur doit donner personnellement son accord pour qu'une information soit postée. Il conviendrait de recourir à une délégation de responsabilité définissant précisément les initiatives que le responsable du site internet peut avoir dans le périmètre des opérations qui lui sont confiées. Le service du protocole est peu fonctionnel et les agents expriment un ressenti d'une formation insuffisante pour bien exercer cette activité.

Le comité souligne que ce déficit de la communication interne ne permet pas de répondre au besoin légitime d'information des personnels, mais aussi des collaborateurs extérieurs de l'US (notamment les vacataires) qui sont très nombreux et sur lesquels repose largement la réalisation des objectifs de formation.

### 2.3. Les fonctions de pilotage

Le comité recommande à l'US :

- de mettre en œuvre une procédure de gestion centralisée des contrats de vacation préalable aux enseignements avec validation du CPS ;
- d'implanter progressivement des outils de gestion des personnels notamment l'usage de logiciels dédiés (SIRH) ;
- de diffuser le manuel des procédures administratives financières et comptables ;
- de mettre en œuvre des processus de gestion des compétences (fiches de postes, entretiens professionnels individuels) et d'élaborer et faire valider un plan de formation adossé aux objectifs prioritaires de l'US ;
- de renforcer, de mieux structurer et de responsabiliser le service des RH dans les attributions relevant de son champ de compétences notamment la paie et le contrôle de tous les recrutements.

<sup>16</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 12.

### *Une politique des ressources humaines difficile à construire étant donné les limites de l'autonomie en matière de recrutement et de gestion des fonctionnaires*

En 2017<sup>17</sup>, 160 agents composent le personnel de l'Université de Ségou, dont 82 enseignants-chercheurs parmi lesquels 1 professeur, 6 Maîtres de Conférences, 21 Maîtres-assistants, 54 assistants et 45 personnels administratifs et techniques sous statut général, 33 contractuels dont 27 sur ressources propres de l'US. Les personnels qui ont le statut de fonctionnaire sont recrutés et mis à la disposition de l'US par le MESRS alors que les contractuels sont recrutés directement par l'université. De très nombreux enseignants vacataires complètent les ressources enseignantes et des prestataires de service assurent des interventions en matière de logistique (entretien, petite maintenance, etc.).

L'US n'a pas d'influence sur le volume des personnels alloué par l'Etat. Elle exprime ses besoins dans le cadre d'une procédure budgétaire conduite par le Ministère du budget et ne fait que constater les attributions qui lui sont accordées après une rapide concertation. S'agissant des parcours de carrière, la gestion des avancements et des promotions des fonctionnaires est assurée par le MESRS à la fois par l'intermédiaire du CAMES et via la voie nationale placée sous l'égide de la Commission Nationale d'Etablissement des Listes d'Apptitude (CENELA). Les processus de recrutement et de gestion des personnels titulaires n'autorisent donc aucune initiative de l'établissement et révèlent sa vulnérabilité sur les ressources mobilisables pour son projet stratégique.

Une stratégie d'élaboration d'un plan de recrutement pluriannuel<sup>18</sup> ne peut être qu'encouragée pour donner de la visibilité et de la cohérence à la politique RH de l'US et surtout constituer un outil de dialogue stratégique avec le ministère. Elle demeure toutefois dépendante de la mobilisation des moyens de l'Etat malien dans un contexte politique difficile. Cette situation souligne l'importance du développement des ressources propres de l'établissement pour soutenir son modèle économique, renforcer sa politique RH et assumer son développement.

### *Une organisation de gestion des ressources humaines déficiente et des procédures à organiser en matière de recrutement, de gestion des postes et des compétences*

Le service des Ressources Humaines (RH) est constitué d'un chef de service, de deux chefs de division qui sont aussi enseignants-chercheurs (qui assument une charge d'enseignement évaluée entre 190 et 250 heures) et d'une assistante. L'organigramme n'est pas entièrement pourvu mais la situation n'est toutefois pas incompatible avec l'organisation et le fonctionnement actuels du service en raison de ses attributions très réduites.

Ainsi, s'agissant des opérations où l'US dispose de possibilités d'actions comme dans le recrutement et la gestion des personnels contractuels, les interventions du service RH relèvent davantage d'opérations de régularisation que d'une politique de recrutement. Il ressort des entretiens que le service n'a en effet opéré que 3 recrutements depuis sa création et il s'agissait de la mise en conformité du statut de personnels non-titulaires présents à l'US depuis sa création. Le comité note à cet égard l'absence de tout document de politique de recrutement adossée aux orientations stratégiques de l'institution ou d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables.

Les services RH n'utilisent aucun outil de gestion ou de programmation même s'il est envisagé un rapprochement avec le PGI cocktail<sup>19</sup> pour la mise à disposition d'un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH). Dès lors, les actes de gestion comme les promotions des personnels contractuels ne sont pas pris en charge par les services RH. Les opérations d'avancement d'échelon de ces personnels, après avis d'une commission paritaire, ou de grade, après une formation diplômante, demeurent anecdotiques, la composition de la commission *ad hoc* n'ayant d'ailleurs pas été arrêtée et une seule opération d'avancement ayant été organisée depuis 2012.

Le comité observe également un manque de répartition rationalisée des compétences entre services au sein de l'établissement :

- D'une part, la distribution des responsabilités entre services peut être questionnée dans la mesure où le service RH n'est pas compétent en matière de paie des personnels (compétence du service financier) ni en matière de validation des recrutements des vacataires (compétence des Chefs de département des composantes). Le service RH pourrait utilement soutenir l'initiative de l'US d'avoir créé un contrat de recrutement des vacataires en contrôlant systématiquement l'existence d'un tel contrat avant toute intervention d'enseignement et en faisant valider la nature du recrutement (statut, compétences,

---

<sup>17</sup> Annexe 2 du Rapport d'autoévaluation.

<sup>18</sup> Rapport d'autoévaluation p. 16.

<sup>19</sup> Progiciel de Gestion Intégré (PGI) Open Source destiné à l'enseignement supérieur et à la recherche.

- expériences du candidat) par le CPS au début de chaque semestre. Un système de contrôle de la réalisation du service « fait par » pourrait par ailleurs compléter ce dispositif dont le comité salue l'utilité.
- D'autre part, afin de garantir la clarté des rôles entre services, le comité préconise l'élaboration d'une cartographie plus précise des postes et des compétences existantes grâce à la réalisation systématique de fiches de postes et à l'organisation d'entretiens professionnels. Les entretiens auraient pour vocation de décliner les orientations stratégiques de l'établissement en objectifs opérationnels pour les services et les personnels et de mesurer les résultats atteints, identifier et corriger les dysfonctionnements, créer un espace d'information et de dialogue entre responsables et collaborateurs sur le lien entre orientations stratégiques et actions quotidiennes. Une telle cartographie pourrait ainsi constituer un élément d'appréciation et de pilotage des besoins de recrutement de l'université.

*L'US contribue au développement du plan de carrière de ses personnels malgré l'absence d'un plan de formation institutionnalisé.*

Nonobstant l'autonomie très limitée de l'US en matière de gestion des carrières, plusieurs dispositifs de formations ont été mis en œuvre au profit de ses personnels avec des modules variés touchant des domaines pédagogiques, la Gestion Axées sur les Résultats (GAR), la recherche, les ressources documentaires, etc. Cependant, le comité regrette que ces formations ne soient pas liées à une politique explicite de formation institutionnelle s'adossant aux objectifs stratégiques de l'établissement. Elles sont souvent réalisées dans le cadre de projets de partenariats techniques et financiers. L'US prévoit cependant la mise en œuvre d'un plan pluriannuel de formation de formateurs afin de favoriser la construction d'un plan de carrière pour les enseignants-chercheurs<sup>20</sup>. Cette initiative si elle est associée à l'élaboration d'un plan de formation paraît très constructive et renforcerait le secteur du développement prévisionnel des compétences pour une meilleure réalisation des objectifs stratégiques. Le service RH devrait constituer le service d'appui de la réalisation de cette orientation.

*Un modèle économique fragile caractérisé par une très forte dépendance externe.*

Le comité encourage l'US à amplifier le travail prospectif initié avec ses partenaires pour étudier et développer significativement de nouvelles sources de financement afin de viabiliser son modèle économique.

Les ressources financières<sup>21</sup> de l'US réalisées en 2018 provenaient :

- de la subvention de l'Etat : 3 186 103 000 F FCA, soit 66,3% du total des recettes enregistrées ;
- des fonds propres : 177 048 100 F CFA, soit 3,7% des recettes ;
- de la contribution des partenaires techniques et financiers : Projet Niche : 17 437 026 F CFA, PADES : 1 425 644 889 F CFA, soit au total 30% des recettes dont 29,6% liées au PADES.

La dotation et les fonds propres de l'US sont donc très insuffisants pour soutenir le fonctionnement actuel de l'université. Cette situation a engendré une très forte dépendance au projet PADES, financé par la Banque Mondiale, dont les fonds sont devenus incontournables pour assurer les activités d'enseignement, de recherche et les dépenses d'infrastructures et d'équipements.

S'agissant des dépenses<sup>22</sup>, réalisées lors de l'exercice 2018 sur la dotation de l'Etat, les salaires et heures supplémentaires des fonctionnaires représentaient 1 252 683 696 F CFA sur un total de dépenses de 2 782 315 807 F CFA, soit 45% des dépenses. Les dépenses d'heures supplémentaires atteignent 38% de l'ensemble des dépenses de rémunération sur la dotation Etat.

Les dépenses de personnels sur ressources propres consacrées à la rémunération des personnels contractuels (39 130 394 F CFA) et aux primes de rendement des personnels administratifs et techniques (37 352 019 F CFA) représentent 46,1% des dépenses sur ressources propres sur un montant total de 1 65 749 193 F CFA. Les dépenses les plus volumineuses sur les ressources propres correspondent à la rubrique « frais de mission et divers » pour 89 266 780 F CFA, soit 53,85% des dépenses.

L'examen de ces différentes données permettent de considérer que :

- le poids des heures supplémentaires dans les dépenses sur la dotation de l'Etat semble particulièrement élevé,
- les recettes du PADES (1 425 644 889 F CFA) couvrent la totalité des dépenses de fonctionnement et d'investissement réalisées sur ressources propres et ont aussi financé certaines dépenses exceptionnelles de masse salariale (en 2019),

<sup>20</sup> Rapport d'autoévaluation p. 17.

<sup>21</sup> Rapport d'audit comptable et financier exercice clos le 31/12/2018, p. 26 et 27.

<sup>22</sup> Rapport d'audit comptable et financier exercice clos le 31/12/2018, p. 28 à 31.

- en l'absence des ressources du PADES, le financement des constructions et des équipements notamment ne serait plus assuré sauf à réduire d'autres dépenses comme les dépenses de personnel sur ressources propres ou l'offre de formation.

La forte dépendance des activités de l'US au PADES interroge directement la pérennité du modèle économique de l'université. L'université a choisi de ne plus accroître son offre de formation et l'ouverture de nouvelles filières pour limiter la croissance des coûts d'infrastructure, de maintenance et de recrutement<sup>23</sup>. Le comité estime cette décision judicieuse dans le contexte de l'établissement mais l'US ne saurait garantir la poursuite de ses orientations stratégiques sans développement durable de ressources propres stables. La question de «l'après-PADES» est donc pleinement posée.

Des perspectives ou opportunités semblent exister pour renforcer les fonds propres en exploitant le potentiel agricole des terres de l'US et notamment les 200 hectares de terres irrigables acquises en zone de l'office du Niger ainsi qu'en développant les expertises dans ses champs de compétences. Cependant, aucune étude prospective ni étude de coûts n'ont été produites à ce jour malgré le chiffre de 1,5 milliards F CFA recueilli en entretien pour nettoyer, niveler et simplement prévoir l'irrigation du terrain hors investissements infrastructures et matériels. Par ailleurs, les recettes d'expertise ne connaissent actuellement aucune concrétisation dans le budget de l'établissement (voir le paragraphe du rapport consacré à la recherche).

Le comité ne peut qu'encourager l'US à organiser un travail prospectif avec ses partenaires (actuels ou nouveaux) pour étudier et développer significativement de nouvelles sources de financement et viabiliser son modèle économique.

#### *Des efforts et des avancées en matière de structuration de la fonction financière à réguler avec les interventions des autres services.*

Le comité recommande de faire évoluer le service financier vers un partage des attributions plus important et plus responsabilisant pour les autres services qui sont placés sous contrôle du Secrétaire général (même cette proposition implique une adaptation de textes légaux). En revanche, le service financier pourrait se positionner davantage en responsabilité des opérations de contrôle et d'audit interne en coordination avec la cellule qualité, et de formalisation et de diffusion des procédures.

Au plan organisationnel, le service financier est le plus important de l'US et regroupe plus de 40 personnels au sein de 4 divisions. Le responsable du service qui est nommé par le Ministère en charge des finances est à la fois le chef du service financier et le comptable principal de l'établissement malgré le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables. Les comptables secondaires ne lui sont pas rattachés dans la mesure où ils exercent leurs fonctions budgétaires dans les composantes.

Les procédures d'élaboration budgétaire sont préparées par le service financier, bien que largement initiées et régulées par la procédure nationale<sup>24</sup>, et validées par les instances de délibération. La programmation budgétaire, reposant sur un cadrage des activités par le service financier, avant des phases d'arbitrage opérées par le Recteur et une concertation avec le ministère des finances, semble parfaitement maîtrisée malgré une implication ressentie comme limitée par d'autres services. Ce ressenti est sans doute ainsi vécu du fait de l'intervention très large du service financier dans d'attributions qui relèvent habituellement d'autres services sur base des principes généraux de bonne gouvernance. A titre d'exemples, on peut citer plusieurs attributions du service financier sur lesquelles le comité s'interroge même si elles peuvent être dictées par des dispositions réglementaires :

- la gestion des rémunérations alors qu'elle pourrait être une prérogative du service RH d'après le décret relatif au fonctionnement de l'US ;
- le contrôle des contrats de vacations qui pourrait revenir au service RH dans le cadre d'un contrôle préalable des interventions, de l'édition du contrat et d'une validation par le CPS<sup>25</sup> ;
- le suivi de la relation fournisseur dans les procédures de marchés de travaux, d'équipements ou de maintenance qui pourrait relever du service patrimoine avec une coordination qui doit toutefois légitimement demeurer au service financier ;
- la validation juridique des contrats qui ne semble pas faire systématiquement l'objet d'une consultation du service juridique.

Les nécessités du contrôle et de la maîtrise des opérations financières et les textes de base (décret 10-168) ont sans doute pu entraîner ces choix d'organisation et motiver le positionnement direct du service financier sous

<sup>23</sup> Communication de M. le Recteur (réunion de débriefing final).

<sup>24</sup> Voir infra « les limites de l'autonomie en matière de recrutement et de gestion des fonctionnaires ».

<sup>25</sup> Voir infra « une organisation déficiente et des procédures à organiser en matière recrutement, de gestion des postes et des compétences ».

l'autorité du Recteur. Néanmoins, ce service financier pourrait, selon le comité, évoluer aujourd'hui vers un partage des attributions plus important et plus responsabilisant pour les autres services sous contrôle du Secrétaire général. En revanche, le service financier pourrait se positionner en responsabilité des opérations de contrôle et d'audit interne en coordination avec la cellule qualité, et de formalisation et de diffusion des procédures. Ces deux derniers points apparaissent indispensables pour poursuivre la structuration des services initiée par l'établissement, assurer un pilotage de gestion performant et conforme aux cadres réglementaires.

*Des outils à développer dans le cadre d'une montée en puissance du contrôle, de l'audit, du pilotage et de la prospective.*

Le comité préconise :

- de créer un service de contrôle et d'audit interne fonctionnel et efficace comme cela a été proposé infra ;
- d'étudier les possibilités de développement d'un système interne d'informations en complément des dispositifs nationaux pour disposer à temps et de façon organisée des données d'aide à la prise de décisions.

Les comptes financiers et bilan d'exécution donnent lieu à un rapport du commissaire aux comptes qui a été régulièrement produit pour les dernières années. Il faut noter à cet égard les progrès importants réalisés par l'US entre 2016 et 2018 en matière de fiabilisation des données financières et de sincérité des comptes. Le rapport d'audit comptable et financier pour l'exercice clos 2016 relevait de multiples dysfonctionnements comme l'absence de réalisation des états de rapprochement bancaires, l'absence d'inventaire pour le compte de régie d'avance ou des écarts entre la comptabilité budgétaire et la comptabilité de trésorerie. Ces difficultés ne permettaient pas au commissaire d'attester de la fiabilité et de la sincérité des comptes de résultats et de trésorerie de l'US. Ces réserves ont été depuis intégralement levées et les comptes de l'exercice clos 2018 ont été certifiés et approuvés sans réserve.

Cependant, l'US ne dispose à ce jour ni d'auditeur interne, ni de manuel de procédures administratives, financières et comptables, ni même d'un système d'informations opérant. Le MESRS a mis en place un SIGES dont certains modules fonctionnent et sont installés dans les institutions d'ES. Certains logiciels et tableaux sont utilisés mais pas de façon intégrée. Le rapport des statistiques semble être le seul document phare produit par l'US.

Cette situation ne favorise pas la prise en charge des préoccupations de contrôle interne et de mise en œuvre des recommandations éventuelles des corps de contrôle externe. Ces outils sont pour autant indispensables au suivi d'activités et au pilotage stratégique de l'établissement.

*L'US dispose d'une politique en matière d'infrastructures et d'équipement qu'il est important de piloter et de décliner en objectifs opérationnels, pluriannuels.*

Le comité recommande :

- l'élaboration d'outils de programmation et de contrôle en rappelant qu'une diminution du soutien financier lié au projet PADES provoquerait une dégradation rapide des infrastructures sans pilotage des investissements nécessaires à leur maintien en conformité ;
- l'obtention de l'autorisation d'exploiter les bâtiments par le service chargé de la protection civile.

La politique d'équipements et d'infrastructures décrite dans l'axe 2 du plan de développement de l'US prévoit 4 objectifs :

- sécuriser le patrimoine foncier,
- disposer d'infrastructures pédagogiques propres adéquates pour les structures de formation et de recherche existantes et pour l'administration,
- doter l'US de laboratoires à caractère pédagogique et de recherche, de studios et d'ateliers,
- doter l'université d'une bibliothèque universitaire moderne.

De nouvelles infrastructures ont été construites et des équipements continuent d'être acquis depuis la création de l'US. L'US dispose d'un foncier sécurisé par des titres dûment délivrés par les autorités compétentes et il a été constaté l'existence de nouveaux chantiers de construction et l'installation d'équipements témoignant des investissements opérés et de la réalité de cette politique.

Le comité n'a pas eu connaissance de documents de programmation, de cadrage et de plan d'investissements. L'US pourrait progressivement accompagner sa politique de construction et d'équipement d'un schéma directeur de l'immobilier et de l'aménagement, d'un plan pluriannuel d'investissement et d'un schéma directeur de la sécurité. Ces documents, dont la vocation est de planifier les investissements, d'en consolider les résultats en vérifiant les conformités, de valider la bonne adaptation des infrastructures aux besoins de l'établissement, permettraient d'établir un lien stratégique plus étroit entre l'acquisition d'infrastructures et d'équipements avec la progression des effectifs étudiants et les besoins de la formation et de la recherche.

Cela assurerait la compatibilité des équipements installés avec les obligations réglementaires, les bonnes pratiques et la sécurité des utilisateurs. Pour exemple, l'installation des laboratoires de physique, de chimie, de biologie regroupant 20 postes de travail par pièce ont été mis en œuvre en l'absence de signalétique de sécurité, de porte de secours, de douches de sécurité, d'extracteurs d'air... Ces dysfonctionnements auraient pu être évités par une programmation plus attentive des besoins et par une organisation plus efficace.

De façon plus globale, il faut noter que l'autorisation d'exploiter les bâtiments n'a pas été délivrée par les inspecteurs de la protection civile en raison d'un défaut de procédure pour lequel les interventions des autorités ont été sollicitées. Si le problème semble pouvoir se résoudre, la responsabilité du chef d'établissement pourrait être engagée en cas d'accidents et renforce la nécessité d'une mise en conformité et d'une sécurisation des installations.

L'élaboration d'outils de programmation et de contrôle apparaît essentielle au comité car le comité craint que le caractère très contraint des subventions de l'Etat n'entraîne une dégradation rapide des infrastructures sans pilotage des investissements nécessaires à leur maintien en conformité.

### *Une réorganisation nécessaire de la fonction patrimoine.*

Pour se maintenir dans une bonne dynamique de gestion du patrimoine dont il fait reconnaître l'engagement, l'US gagnerait à :

- poursuivre l'élaboration d'outils de gestion qui pourront même être dématérialisés notamment les plans d'actions et d'objectifs ;
- mettre à la disposition du service patrimoine tous les documents relatifs à l'intervention des prestataires ;
- augmenter le budget de la maintenance des infrastructures et des équipements ou faire dans l'avenir des choix d'infrastructures et équipements dont la maintenance sera moins coûteuse.

Si certains documents de programmation font défaut, le service patrimoine s'est doté d'outils de gestion comme, par exemple, le carnet de bord des véhicules et la fiche de suivi des immobilisations. Dans le cadre de la reddition de comptes, le service patrimoine produit par ailleurs chaque année un rapport sur la situation du patrimoine qui est envoyé aux autorités de l'université.

L'organisation de la fonction patrimoine au sein de l'établissement semble toutefois réduire les possibilités d'intervention et de contrôle du service comme en matière de suivi budgétaire pour lequel il n'a pas de visibilité, cette attribution relevant du seul service financier. Ainsi, le service patrimoine élabore les termes de références et les cahiers de charge devant servir au choix des prestataires de services puis suit l'exécution des travaux des prestataires et émet un visa de bonne exécution. Cependant, le service patrimoine ne semble pas disposer des contrats signés entre l'US et ses prestataires et n'est pas en capacité de vérifier les obligations mis à la charge des prestataires. En matière de marchés de travaux, le service se dit associé aux commissions d'ouverture des plis après avoir participé à l'expression de besoins mais n'est pas associé aux arbitrages financiers permettant de dimensionner les prestations qu'il devra ensuite contrôler. L'inventaire physique n'est pas à jour et se trouve être assuré par le service comptabilité matières du service financier, les équipements des laboratoires relèvent quant à eux des services des composantes.

L'absence de gestion intégrale des contrats des prestataires, par le service patrimoine, risque d'affecter la qualité et la fonctionnalité des bâtiments. Pour exemple, le bâtiment central a été repeint avant même son inauguration officielle et souffre de nouveau de dégradations et salissures. Le budget de maintenance est insuffisant et ne permet pas de recruter un nombre suffisant de prestataires pour le nettoyage et l'entretien. En conséquence, faute d'une organisation attribuant au service adapté la maîtrise de ces opérations et la capacité de s'engager dans un plan pluriannuel de maintenance programmé, le coût de la maintenance pourrait être très important, voire insoutenable, dans les prochaines années, notamment si les ressources de l'établissement devaient diminuer.

### 3. Formation et Recherche

#### 3.1. La politique de formation

Le comité recommande à l'université :

- de veiller à maintenir un lien fort entre ses formations et la thématique de l'agrosylvopastoralisme ;
- de dépasser certaines difficultés liées à l'insuffisance de ses moyens propres par une mobilité interinstitutionnelle accrue des étudiants en profitant pleinement des atouts du LMD.

L'architecture des formations de l'enseignement supérieur malien est celle d'un système LMD (« Licence » de 3 ans, « Master » de 2 ans et « Doctorat » de 3 ans) incluant la pratique de la validation de crédits. Les universités sont autonomes dans la création des cursus mais leurs propositions doivent être validées par le ministère de tutelle. Par ailleurs, des moyens supplémentaires en termes de personnels ne sont pas liés à la création d'une filière de formation.

L'US est composée de 3 facultés et d'un IUFP ; elle comptait au cours de l'année 2018-2019, un total de 5 005 étudiants qui se répartissaient comme suit : la Faculté des Sciences Sociales (FASSO) (2 588 étudiants), la Faculté d'Agronomie et de Médecine animale (FAMA) (1 020 étudiants), la Faculté du Génie et des Sciences (FAGES) (319 étudiants) et l'IUFP (531 étudiants).

L'US délivre actuellement des diplômes de Licence (21 programmes) et de Master (4 programmes).

La FAMA organise 8 cycles de licence (Agriculture vivrière et durable, Agroéconomie, Génie rural, Hydraulique agricole, Production et santé animale, Technologie alimentaire, Ressources halieutiques et aquacoles, Vulgarisation agricole) ainsi que 2 cycles de master (Agroéconomie, Hydraulique agricole). La FASSO a en charge 3 cycles de licence (Aménagement du territoire, Communication des organisations, Sociologie) et 2 cycles de master (Développement local, décentralisation et gouvernance, Sociologie politique). La FAGES propose aux étudiants 3 cycles de licence (Electricité, Génie civil, Génie mécanique). Enfin, l'IUFP propose 7 cycles de licence (Assistant de gestion, Génie informatique, Comptabilité-finances-audit, Hôtellerie et tourisme, Eau, environnement et énergies renouvelables, Agrobusiness, Machinisme agricole)<sup>26</sup>.

Les propositions de programmes sont analysées par le CPS et arrêtées par le CU avant d'être soumises à l'habilitation par le MESRS après étude de la Commission Nationale d'habilitation par la DGESRS. Le Comité attire l'attention sur le fait que ces programmes de master devraient pouvoir se fonder davantage sur l'existence de compétences en recherche qu'il n'a pas été à même d'apprécier précisément (voir le paragraphe relatif à la recherche). D'autre part, le comité comprend bien que les formations ont une ambition de développement national mais observe que le rattachement à la thématique régionale de l'agrosylvopastoralisme n'est pas toujours évidente (à titre d'exemple, le cycle de master en sociologie politique). Le choix des formations devrait s'adosser clairement aux besoins et priorités stratégiques.

Les licences professionnelles que l'US organise ont l'ambition de permettre aux étudiants d'acquérir rapidement une qualification professionnelle et des métiers en adéquation avec les besoins socioéconomiques du Mali.

L'organisation de stages obligatoires pendant le cursus et d'un module d'entrepreneuriat (pour l'IUFP) entend renforcer cette professionnalisation des étudiants. Le comité note toutefois que l'importance des stages dans les cursus est différente selon les facultés : à la FASSO, qui réunit le plus grand nombre d'étudiants, le seul stage s'organise en 3<sup>e</sup> année alors qu'à la FAMA, les stages sont organisés dès la première année.

L'US encourage également la participation de partenaires extérieurs dans ses formations afin qu'ils accueillent les étudiants dans leurs laboratoires, palliant ainsi partiellement le manque d'infrastructures de l'université.

Si la professionnalisation des formations affichée par l'US est en cohérence avec la politique de l'ES au Mali, son opérationnalisation se heurte à des difficultés qui appellent des mesures d'amélioration que l'US gagnerait à considérer d'autant que plusieurs d'entre elles ne demandent pas de moyens supplémentaires :

- L'écoute des besoins des milieux professionnels locaux se veut être à la base de la construction des programmes. Le rapport d'autoévaluation mentionne l'organisation d'ateliers de validation des programmes de formation sur base de filières du Réseau d'Excellence pour l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO). Le comité n'a pas eu connaissance de la méthodologie adoptée pour rencontrer pleinement cet objectif dans le contexte difficile d'une économie partiellement informelle. L'identification des activités professionnelles répondant à une demande forte devrait être le point de départ de la construction des programmes. La connaissance de ces activités (traduites en termes de métiers) permettrait, en concertation avec les parties prenantes externes (milieux professionnels, ONG, ...), de définir les compétences que doivent acquérir les étudiants.
- Cette approche compétences implique un changement de paradigme car elle demande de passer de la logique d'accumulation des savoirs à une logique de prise en compte des besoins sociaux et

<sup>26</sup> Documents de la DREC (affiche et flyer) qui ont été remis lors de l'entrevue.



- économiques du pays. Le fait de sanctionner l'acquisition des compétences plutôt que l'acquisition de connaissances demande parfois l'intervention de conseillers pédagogiques pour aider les EC.
- Un manque cruel d'infrastructures (auditoires, salles de cours, laboratoires). Les nouvelles infrastructures visitées par le comité proviennent du financement du PADES. Malgré ce financement les laboratoires disponibles au sein de l'US sont peu nombreux (uniquement 2 laboratoires, en chimie et biologie), leur équipement donne l'impression d'un laisser-aller du point de vue maintenance et ils manquent de signalétique pour la sécurité des étudiants. Beaucoup de travaux pratiques doivent donc être externalisés dans des structures de recherche ou des institutions d'enseignement partenaires y compris à Bamako (avec toutes les difficultés d'organisation quand ce voyage se fait dans la journée – voir les difficultés de la vie étudiante dans ce rapport). Cette situation pourrait conduire à avoir un enseignement très théorique fondé sur un nombre excessif de cours magistraux. Des données chiffrées par année d'étude et par programme de la proportion des cours magistraux, TP, TD permettrait à l'université de disposer d'un état des lieux objectif.
  - La difficulté des étudiants à trouver des stages est une autre difficulté rencontrée. La cause de cette situation est sans doute multifactorielle : la capacité d'accueil des employeurs dépassée par le nombre pléthorique d'étudiants ? Les dispositifs peu efficaces d'accompagnement des étudiants mis en place par l'université qui peut aboutir à ne pas disposer de contrat de stage avant le début de celui-ci ? L'absence de tradition d'accueil de stagiaire par les entreprises maliennes ? Il est important que l'US travaille à la mise en place des solutions effectives à ces problèmes.
  - Le recours massif aux vacataires donne à ceux-ci une responsabilité considérable dans la qualité de la pédagogie. Le comité appuie sans réserve la volonté de l'US de faire passer tous les dossiers d'engagement des vacataires devant le CPS.
  - Par ailleurs, ce recours aux vacataires crée des contraintes organisationnelles fortes. A titre d'exemple, les examens sont souvent organisés très peu de temps après la fin des cours, parfois le lendemain ou le surlendemain. Cette pratique favorise le bachotage. Le temps d'étude laissé à l'étudiant avant l'examen est une condition indispensable à l'appropriation approfondie de la matière qui doit dépasser la simple mémorisation superficielle. Les examens pourraient être avantageusement organisés 1 ou 2 semaines après la fin du cours et les copies à corriger envoyées au vacataire sous la responsabilité de l'université.
  - Une bibliothèque très pauvre en livres récents a été visitée par le comité. Les possibilités d'accès aux publications électroniques sont essentielles dans une université où les ressources des bibliothèques locales sont faibles. A cet égard, le comité observe avec intérêt, l'inauguration récente d'une salle de visioconférence. Les étudiants et chercheurs auraient à gagner à utiliser davantage les ressources du programme AGORA<sup>27</sup>. En fournissant un accès à la recherche scientifique, ce programme est susceptible d'intéresser l'US en matière d'agriculture, d'environnement, de santé et de développement. L'US figurant parmi les institutions enregistrées dans le programme AGORA, elle pourrait bénéficier de l'accès à cette documentation scientifique. Le bibliothécaire qui a participé à un atelier d'évaluation des besoins pour la mise en place d'une bibliothèque virtuelle en 2018<sup>28</sup> pourrait se voir confier l'organisation de cet accès qui demandera peut-être à l'université de négocier un débit suffisant avec un opérateur mobile de télécommunication.

Plusieurs des difficultés de l'US pourraient être allégées par l'organisation de mobilités étudiantes entre institutions (« Erasmus malien »). Cette proposition demande que l'US s'approprie pleinement la réforme du LMD afin de pouvoir négocier ces mobilités :

- La transparence des compétences acquises par les étudiants. Pour ce faire, l'US aurait à gagner à recourir à des fiches de cours existant déjà à la FAMA (décrivant les objectifs de chaque cours, le contenu des cours et les modalités de leur évaluation) pour l'ensemble de ses programmes. De telles fiches sont essentielles pour porter à la connaissance des étudiants l'engagement de l'enseignant. Elles doivent également permettre aux autorités facultaires et universitaires de contrôler la cohérence des contenus de l'ensemble des modules d'apprentissage (éviter les duplications inutiles, identifier les manques) et leur bonne articulation. Enfin, elles sont indispensables quand une institution partenaire est invitée à recevoir des étudiants de l'US en cours de formation ;
- L'évaluation de tous les enseignements réalisée de manière anonyme à la suite de l'examen est pour l'instant adoptée à l'initiative de quelques enseignants ou laissée aux délégués de classe mais elle s'opère alors sans contrôle ni validation possible des conclusions. Ces évaluations doivent constituer avant tout un feed-back pour les enseignants afin d'améliorer leur pédagogie. Elles constituent aussi pour les autorités de l'établissement un moyen de connaître les problèmes et de proposer des pistes d'amélioration qui donne à l'étudiant le sentiment d'être écouté.

---

<sup>27</sup> <https://www.research4life.org/>

<sup>28</sup> Rapport d'autoévaluation p 16.

- L'attribution des notes et les règles de délibération doivent garantir l'acquisition de la matière quand l'étudiant a réussi. Tous les enseignants – y compris les vacataires qui interviennent dans ce programme doivent adhérer à ce principe qui est le fondement de la confiance que les institutions partenaires doivent avoir dans la formation à l'US. Des procédures de recours doivent être mises en place et ne peuvent être dissuasives pour les étudiants.

### 3.2. La politique de Recherche

Sachant que les travaux de terrain constituent le principal atout de l'US, le comité recommande que celle-ci privilégie délibérément le développement de thématiques de recherche qui ne nécessitent pas d'équipements coûteux et préconise l'utilisation partagée du matériel scientifique entre la recherche et la formation. La formalisation de collaborations institutionnelles nationales et internationales avec des laboratoires ciblés et la mise en place d'un dispositif de soutien aux doctorants en codirection de thèse permettraient de renforcer progressivement les compétences de l'institution en matière de recherche.

Le plan stratégique de l'US définit une ambition de l'institution en matière de recherche (axe 4 du plan stratégique).

A cet effet, une nouvelle gouvernance de la recherche a été proposée par les autorités de l'US en 2013. Elle repose sur le pilotage des activités de recherche par le Centre d'Expertise et de Recherche Appliquée au Développement (CERAD) qui est directement rattaché au rectorat. L'équipe de coordination actuelle composée de 4 membres (un coordinateur, un chargé de la recherche, un chargé de l'expertise, un chargé de l'insertion des diplômés) a été mise en place en février 2018.

Plusieurs missions sont confiées au CERAD<sup>29</sup> dont :

- impulser, initier et coordonner la recherche ;
- fournir des services d'expertise et de consultation ;
- améliorer la qualité de production des enseignants-chercheurs ;
- faire un répertoire des enseignants-chercheurs ainsi que des activités d'expertise ;
- aider à l'insertion socioprofessionnelle des étudiants.

Ces missions sont en relation directe avec l'expertise et la recherche universitaire à l'exception du suivi de l'insertion professionnelle qui touche davantage à l'enseignement et qui pourrait être confié à la CIAQ (voir le chapitre relatif au suivi des étudiants dans ce rapport).

Le CERAD n'est pas un organe de décision. Il possède son propre conseil scientifique. Plusieurs activités sont mises à son actif dont :

- « l'instant scientifique » de l'enseignant-chercheur qui a lieu une fois l'an au cours duquel les protocoles de recherche sont discutés et amendés ;
- des ateliers de formation à la rédaction des projets, aux réponses aux appels d'offre, orientation de la recherche..., etc.
- Une tentative de définition d'axes prioritaires de recherche mais qui semble menée de manière isolée sans concertation avec les composantes de l'université.

Le CERAD ne dispose pas d'indicateurs pour évaluer ses propres activités (efficacité, efficacité, impact) et apparaît déconnecté des travaux des principales instances (CU et CPS) qui abordent aussi les questions de la recherche sans lien formel avec le CERAD. L'US gagnerait à préciser le rôle et les responsabilités du CERAD par rapport à ces autres instances.

Alors que le plan stratégique<sup>30</sup> fait allusion à des problématiques de recherche où l'université prend en compte les besoins sociétaux, le comité n'a pas eu à sa disposition une cartographie des projets en cours (en dehors des sujets de thèses des doctorants financés par le PADES). Il n'a également pas été en mesure d'apprécier l'ampleur de l'activité de recherche de l'US compte tenu de l'absence de données quantitatives concernant les produits et les activités de recherche de l'établissement.

Cette volonté de développer des activités de recherche se trouve confrontée à des difficultés majeures de nature structurelle, parmi lesquelles il convient de citer :

- l'absence d'une masse critique qualifiée en matière de recherche pour couvrir l'étendue des questionnements scientifiques autour de l'agrosylvopastoralisme. Outre leur charge d'enseignement, les quelques enseignants permanents de l'université assument une charge importante de service à l'institution qui empiète sur leur temps de recherche et retarde l'avancement de leur doctorat ;
- la question des moyens consacrés à la recherche est aussi fondamentale en matière d'infrastructures (la quasi absence de laboratoires). La priorité que donne *de facto* l'US en matière de nouvelles formations ou

<sup>29</sup> Rapport d'autoévaluation p. 25-28.

<sup>30</sup> Rapport d'autoévaluation p. 25.

de nouvelles infrastructures de cours est certes pertinente mais obère sa capacité d'investissement dans la recherche. Dans ce contexte, l'université devrait privilégier délibérément le développement de thématiques de recherche qui ne nécessitent pas d'équipements coûteux et bénéficient de l'utilisation partagée du matériel scientifique entre la recherche et la formation. La formalisation de collaborations institutionnelles nationales et internationales avec des laboratoires ciblés et la mise en place d'un dispositif de soutien aux doctorants en codirection de thèse permettraient de renforcer progressivement les compétences de l'institution en matière de recherche (le chapitre abordant les partenariats institutionnels traite de la question).

### 3.3. Liens entre formation et Recherche

Le rapport d'auto-évaluation montre que l'US a bien conscience de la faiblesse du lien existant entre ses formations et la recherche. Les origines de cette situation sont décrites dans le champ précédent.

Dans un tel contexte l'US doit évaluer sa capacité de proposer des masters dans certains domaines tant que le volume des activités de recherche reste aussi faible.

Malgré ces difficultés, l'US affiche l'ambition qu'une formation doctorale soit obligatoire pour tous les assistants de l'université. Un premier effort est entrepris au travers une dizaine de thèses coordonnées par le CERAD sur des problématiques de la région grâce à des financements PADES et NICHE<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Rapport d'autoévaluation p. 28.

## 4. Vie Universitaire

### 4.1. Accueil et prise en charge des étudiants et des personnels

Concernant ses missions d'enseignement proprement dites, l'US gagnerait à ce qu'une cellule dédiée à l'orientation et à l'accompagnement des étudiants soit clairement identifiée et pleinement responsable de l'ensemble des actions relatives à l'information des futurs étudiants.

L'US gagnerait aussi à disposer d'un système d'information intégré lui permettant la collecte, le traitement et surtout l'analyse de toutes les données pertinentes pour une meilleure prise de décision des différents responsables. Il s'agit notamment de données partagées de suivi des étudiants au cours de leur progression accompagnées des différents taux de réussite pour l'ensemble des programmes de formation et en tenant en compte du genre. L'université devrait aussi disposer d'informations sur des étudiants en situation particulière pour pouvoir leur proposer d'éventuels services différenciés.

Le comité recommande également que l'US collecte des informations fiables sur l'insertion professionnelle de ses diplômés même si cette collecte présente des difficultés méthodologiques dans le contexte d'une économie en partie informelle.

#### *Des dispositifs d'accueil, d'orientation et de suivi des étudiants à mieux coordonner entre les services*

La structure chargée de l'accueil et l'orientation des étudiants est le Service Scolaire et d'Orientation (SSO). Ce service compte 3 divisions : une division « Informatique et statistique », une division « Information et Orientation » et une division « Inscription et Scolarité ».

Indépendamment d'une sensibilisation à l'emploi qui est organisée au niveau national à Bamako dans le cadre de la semaine des étudiants, l'US publie des informations sur les études, l'organisation de l'année académique et les modalités d'inscription. Des séances d'information sur les études sont animées dans les lycées par les étudiants ; ces informations sont également portées à la connaissance des futurs étudiants par affiches et flyers, le site internet institutionnel et via des communiqués radiophoniques (chaînes maliennes nationale et locale, radio libre). L'US assure aussi la diffusion des résultats des différents concours d'entrée dans les programmes de l'IUFP. Enfin, les informations relatives aux dossiers d'inscription et de transfert à partir d'une autre université malienne sont publiées par affichage et sur le site internet de l'US.

Les documents que le comité a pu consulter (notamment un flyer et une affiche de présentation des études) sont produits sous la direction de la DREC. Les informations que ces documents contiennent portent surtout sur les procédures d'inscription et peu sur les métiers auxquels les formations préparent. Ils ne permettent pas à un primo-entrant d'orienter ses choix par rapport à un projet professionnel. Les étudiants rencontrés dans les entretiens déplorent ce manque d'informations sur le sujet que le comité estime pourtant capital dans le choix d'une filière d'étude.

Un autre point d'interrogation est la distribution des responsabilités entre la SREC et le SSO (respectivement pour Service des Relations Extérieures et de la Coopération et Service de la Scolarité et de l'Orientation). Sur base des entretiens avec les responsables de la DREC, celle-ci serait en charge de la production des flyers et affiches, du contenu du site internet et de la coordination des séances d'information dans les lycées. On peut donc craindre des chevauchements de certaines responsabilités entre ces deux services. Quel service prend la décision finale sur les choix éditoriaux concernant les informations sur les études ? L'Université gagnerait à ce qu'une cellule dédiée à l'orientation et à l'accompagnement des étudiants soit clairement identifiée et pleinement responsable de l'ensemble des actions relatives à l'information des futurs étudiants.

Le SSO est en charge des inscriptions des étudiants dans les programmes de formation en tenant compte de leurs choix de filières et des séries au baccalauréat. A titre d'exemple, pour accéder à la filière Agroéconomie de la FAMA, l'étudiant doit avoir le Bac de série Sciences Expérimentales (SExp), Sciences Exactes (TSE) ou Mathématiques Techniques et Économie (MTE).

#### *L'institution dispose d'un système de suivi des étudiants encore perfectible*

L'analyse du rapport d'autoévaluation et le « Rapport d'audit des filières de l'US sur le plan des effectifs de la rentabilité et de l'employabilité des sortants » font apparaître l'existence de statistiques annuelles sur les effectifs avec une certaine désagrégation (structure d'accueil, programmes d'études, genre, etc.). Ce suivi des effectifs permet de caractériser les types d'étudiants (notamment les étudiants en formation initiale et les étudiants dits professionnels qui ont décidé de continuer des études supérieures alors qu'ils sont déjà employés des secteurs public et privé). Ces statistiques montrent que les filles représentent environ le tiers des effectifs avec cependant des différences importantes selon les Facultés et Institut. Le % de filles est le plus faible à la FAGES (18,4%) et les

% les plus élevés sont observés à la FASSO (44%) et à l'IUFP (63%)<sup>32</sup>. Ces données attestent de la volonté des autorités de l'US de mettre sur le marché de l'emploi des femmes cadres dans un contexte d'insertion professionnelle pourtant difficile.

Les informations liées à l'évolution des effectifs sont donc à jour pour les différentes années et pour l'ensemble des structures de formation de l'US mais les documents dont le comité a eu connaissance ne laissent pas apparaître l'existence d'un dispositif partagé de suivi des étudiants au cours de leur progression accompagné des différents taux de réussite pour l'ensemble des programmes de formation et en tenant en compte du genre. Les échanges avec les différents panels d'étudiants font également apparaître l'absence de dispositifs spécifiques pour la prise en charge de certains problèmes liés au genre (étudiante avec bébé par exemple) et d'étudiants à statut particulier (en situation de handicap notamment). Il serait important pour l'US de disposer de données chiffrées sur ces situations particulières pour pouvoir leur proposer d'éventuels services différenciés.

### Le défi de l'employabilité

L'US a réalisé une première enquête sur l'employabilité de ses diplômés pour la période 2012-2018. Elle ne porte cependant que sur 135 individus sur un total de 1 124 diplômés répertoriés. Par ailleurs, le paragraphe intitulé « Employabilité des sortants de l'US »<sup>33</sup> identifie les critères déterminants dans le recrutement des sortants [compétences (74%), influence d'un tiers (22%), renommée de l'US (2%)] mais un indicateur aussi basique que le % de sortants ayant un emploi lié à la formation ne pouvait pas être calculé étant donné le nombre trop faible de répondants. Une deuxième étude a été réalisée en septembre 2019 par un consortium de recherche en sciences humaines (MARIKANI). Cette étude concernait les diplômés 2016-2018 des IES soutenues par le PADES. Le nombre de diplômés de l'US questionnés s'élevaient à 192 mais l'analyse des profils (type de formation, emplois occupés...) portait sur l'ensemble des diplômés des différentes institutions et ne permet pas d'en extraire des indicateurs propres à l'US.

Les entretiens avec les étudiants des différentes facultés et instituts font état d'une faible insertion professionnelle surtout dans les matières relevant des SHS au point de « pousser les étudiants à poursuivre en master ». Même si ces informations communiquées dans les entretiens sont concordantes et préoccupantes, elles ne sont pas fondées sur des données quantitatives validées indispensables à la prise de mesures adéquates.

Le comité recommande que l'US collecte des informations fiables sur l'insertion professionnelle de ses diplômés même si leur collecte présente des difficultés méthodologiques dans le contexte d'une économie en partie informelle. Des données décrivant l'activité professionnelle des diplômés sont essentielles pour un établissement comme l'US car elles permettent de contrôler l'adéquation des objectifs de la formation par rapport aux attentes socioéconomiques. Elles permettent aussi de disposer d'informations validées sur les métiers associés aux différentes formations. Le comité recommande de simplifier la méthodologie de l'enquête (interrogation des diplômés par courriels avec questionnaire en ligne) et que les questions aillent à l'essentiel des informations recherchées : activités exercées comme indépendants ou employés, secteurs d'activités, difficultés rencontrées dans la recherche d'un emploi. Ces enquêtes devraient être menées au niveau de l'US (et non externalisées) pour des raisons (1) de coût, (2) de responsabilisation des acteurs de terrain et (3) de meilleur intérêt des diplômés à y participer. Il est aussi essentiel qu'une cellule dédiée à l'organisation de ces enquêtes en fasse l'analyse annuellement et communique largement sur les conclusions afin que les équipes pédagogiques des Facultés et Institut tentent de mettre en place des mesures d'amélioration. Une insertion professionnelle insuffisante est-elle due à un nombre d'emplois disponibles trop faible, à une mauvaise identification des compétences requises ou à des dispositifs pédagogiques inadéquats pour conférer les savoir, savoir-faire et savoir-être attendus ? L'approche compétences suggérée par le comité dans le paragraphe consacré à la formation est complémentaire à cette analyse qui devrait s'organiser chaque année.

Par ailleurs, le comité comprend mal la logique de confier cette responsabilité au CERAD.

L'US gagnerait à disposer d'un système d'information intégré lui permettant la collecte, le traitement et surtout l'analyse de toutes données pertinentes pour une meilleure prise de décisions des différents responsables. Le service en charge de la collecte de ces indicateurs sera choisi sur base de ses compétences mais la CIAQ pourrait être chargée de l'analyse annuelle de ces indicateurs au regard des orientations stratégiques de l'US.

## 4.2. Conditions de vie étudiante (incluant médecine, assistance sociale)

Le comité a rencontré des panels d'étudiant-e-s des différentes Facultés et Institut. Les étudiants présents avaient été informés du processus d'évaluation institutionnelle en cours mais ils n'avaient pas participé à l'élaboration du rapport d'autoévaluation qui est très peu loquace sur les conditions de vie des étudiants.

<sup>32</sup> Rapport d'audit des filières de l'US sur le plan des effectifs de la rentabilité et de l'employabilité des sortants : p. 25.

<sup>33</sup> Ibid. 29 p. 26.

Les étudiants rencontrés pointent du doigt le déséquilibre entre la capacité des infrastructures universitaires et le nombre d'étudiants inscrits.

Plusieurs difficultés sont signalées de manière récurrente par les étudiants comme la dispersion des bâtiments et leur équipement pédagogique insuffisant (vidéoprojecteurs notamment). Le comité n'a pu consulter un cadastre des auditoriums disponibles (qu'ils appartiennent à l'US ou qu'ils soient loués) afin de mieux objectiver cette problématique.

Un autre problème relevé est l'accès au terrain pour les TP ou TD. Le parc de véhicules mentionné dans le rapport d'autoévaluation est totalement insuffisant. Il y a le service des bus mais ils sont coûteux et leurs horaires ne correspondent pas à ceux des cours. La faiblesse de l'équipement en laboratoires a déjà été mentionnée. Ces difficultés aboutissent à donner une place trop importante aux cours magistraux.

Les étudiants se plaignent aussi de l'absence de connexion internet et de l'obligation de payer des forfaits personnels.

Même si le CROUS est fonctionnellement indépendant de l'université, les questions liées à l'hébergement, à la santé, et à la restauration laissent aussi à désirer et constituent des freins pour le bon déroulement des études. Ainsi, la faible capacité d'accueil du campus rend les conditions d'hébergement difficiles pour les apprenants qui viennent de régions éloignées de Ségou (Bamako, Sikasso, Mopti, Gao, Tombouctou...). Alors que les chambres sont construites pour accueillir 4 personnes, les étudiants sont plus nombreux (les chiffres cités lors des entretiens parlent de 16 étudiants obligés de partager la même chambre). L'insuffisance de la maintenance et la propreté de ces logements sont également pointées. Si le comité est bien conscient des difficultés de l'université qu'elle ne peut résoudre toutes, elle gagnerait cependant à disposer d'un cadastre des besoins pour le logement (capacité d'accueil, état de ces logements, recueil des plaintes) pour entamer une discussion avec le CROUS.

La nouvelle cantine universitaire que le comité a visitée n'est pas encore opérationnelle mais le comité s'interroge sur sa capacité d'accueil par rapport au besoin.

La sécurité semble aussi poser problème bien que le règlement intérieur de l'US aborde le sujet. Des cas d'agression, de port d'arme illicite sont mentionnés et ne seraient pas sanctionnés mais le comité n'a pu vérifier la véracité de ces allégations.

### 4.3. Responsabilité sociale

#### *Des activités citoyennes et les débats sociétaux*

Le service à la communauté est une mission reconnue au sein de l'US.

Des débats sociétaux notamment liés à la sécurité du Mali ont été organisés par l'US en partenariat avec la MINUSMA. D'autres conférences et débats ont été organisés notamment dans le cadre du festival sur le Niger. *L'égalité des chances entre femmes et hommes.*

La politique du genre figure bien dans les orientations stratégiques de l'US et un point focal a été désigné pour recenser l'ensemble des actions entreprises à cet égard. Le comité note le nombre important d'étudiantes inscrites qui justifie pleinement la mise en œuvre de cette politique du genre :

- sur le plan des infrastructures, des efforts ont été réalisés pour la prise en charge de besoins spécifiques des étudiantes (installations sanitaires différenciées) ;
- l'Université a mis en œuvre un programme d'exonération des frais de scolarité pour cinq étudiantes de chaque Faculté et Institut <sup>34</sup> ;
- au niveau des personnels, des discriminations positives ont été décidées pour le recrutement de vacataires au profit de lauréates de bourses d'excellence de la coopération néerlandaise (NICHE)<sup>35</sup>.

Même si des efforts sont déjà réalisés, il serait important pour l'US de compléter son dispositif en faveur des égalités hommes-femmes par des actions permettant de soutenir la carrière académique des diplômées. A ce titre, les enseignantes pourraient bénéficier de programmes de bourses doctorales et postdoctorales pour assurer la promotion de leur carrière.

#### *Les étudiants et personnels en situation de handicap*

Plusieurs bâtiments visités possèdent des rampes d'accès et des ascenseurs mais l'accès de ces ascenseurs n'était pas autorisé aux étudiants alors que ceux-ci devraient en bénéficier pleinement.

Pour améliorer la prise en charge des personnes vivant avec un handicap, il serait utile que l'université dispose de statistiques relatives aux étudiants et aux personnels qui sont porteurs d'un handicap.

---

<sup>34</sup> Rapport d'autoévaluation p. 36.

<sup>35</sup> Rapport d'autoévaluation p. 36.

*La politique en matière d'environnement et de développement durable.*

La priorité régionale donnée à l'agrosylvopastoralisme se prête bien à l'adoption d'une politique institutionnelle en faveur du développement durable puisque c'est une condition nécessaire au développement de cet écosystème fragile. L'US réalise dès à présent des actions liées au développement durable comme des plantations d'arbres et le respect de la législation nationale en matière d'études d'impact des constructions d'infrastructures. L'US gagnerait à avoir une politique plus lisible. A titre d'exemple, le comité suggère la prise en compte de cette dimension dans les programmes de recherche que l'institution soutient.

## 5. Coopération et partenariats

Le comité formule plusieurs recommandations d'amélioration :

- élaborer un document de politique de mobilité, de partenariat et de coopération nationale et internationale avec des actions ciblées à forte valeur ajoutée sur la qualité des formations, sur la recherche et sur le renforcement des compétences des étudiants, des enseignants-chercheurs et autres personnels ;
- veiller à la cohérence et à la congruence entre la politique de mobilité, de partenariat et de coopération nationale et internationale grâce à des dispositifs de pilotage au niveau central (DREC) et au niveau des structures de formation et de recherche ;
- profiter davantage des opportunités de financement de mobilité, de partenariat et de réseautage (TOKTEN, ERASMUS+, AUF, etc.) en s'appuyant sur un dispositif de veille fonctionnel et efficace.

Le plan stratégique de développement retient l'ouverture internationale et la visibilité nationale et internationale comme une de ses priorités. Des aspects liés à la coopération et aux partenariats sont énoncés à plusieurs reprises dans le plan stratégique.

Politique d'ouverture à l'international

Le développement de partenariats nationaux et de relations internationales est inscrit parmi les priorités stratégiques de l'US. Ces activités sont pilotées par la DREC.

Le bilan de l'US en matière de partenariat institutionnel est difficile à dresser car il n'existe pas de rapport de synthèse relatif à la mise en œuvre des différents accords de partenariat et de conventions liant l'US, leur suivi et leur évaluation.

La politique de l'US en matière de partenariats institutionnels se caractérise par un foisonnement d'accords où n'émergent pas clairement des objectifs opérationnels précis. Les responsables de la DREC font état de nombreuses conventions de coopération avec des institutions maliennes, mais aussi africaines et européennes, mais celles-ci mêlent de véritables partenariats universitaires à de simples accords de location d'infrastructures de cours à Ségou et y incluent même un fournisseur de matériel scientifique.

Dans un souci d'efficacité et de congruence entre les niveaux stratégique et opérationnel, il serait intéressant de mieux formaliser la politique institutionnelle en matière d'ouverture internationale à travers un document précisant les objectifs et un plan de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. La participation de l'US à des programmes plus ambitieux de financement de la mobilité (notamment européens tel que ERASMUS +) devrait être encouragée en s'associant à des partenaires européens ou africains qui ont l'expérience de ce type de financement.

En matière de recherche, l'établissement doit chercher à exploiter ses partenariats à l'international pour favoriser les codirections de thèses. Dans ce domaine, une stratégie qui s'appuie sur des coopérations sur le long terme avec d'autres institutions demanderait une identification soigneuse des laboratoires cibles. L'US aurait à gagner à identifier des institutions qui possèdent des infrastructures qui lui font défaut et de mettre en avant ses travaux de terrain qui constituent son principal atout.

L'opérationnalisation des partenariats gagnerait en efficacité par la mise en place d'un dispositif structuré de veille des bonnes pratiques par la DREC. Cela implique de s'adosser aux orientations stratégiques de l'US, de se donner une méthodologie de détection des partenaires et une stratégie de capitalisation des fruits de ses partenariats (passer de collaborations individuelles animées par les enseignants-chercheurs à une coopération institutionnelle pilotée par la DREC).

### *Une mobilité des personnels et des étudiants à promouvoir*

La configuration des maquettes de formation suivant le format LMD et la signature d'accords de partenariats pourraient constituer des leviers importants pour favoriser la mobilité des étudiants. Cependant, l'étude des documents et les entretiens montrent que des efforts sont à faire pour développer cette mobilité internationale sortante et nationale des étudiants (le paragraphe relatif aux formations décrit des préalables liés à l'organisation des programmes). Une mobilité organisée à un niveau élevé permettrait de faire bénéficier ses étudiants d'accord de partenariats avec des institutions disposant de compétences différentes mais complémentaires à celles de l'US qui, en contrepartie, pourrait ainsi se recentrer sur des points forts précis et compenser son manque de moyens.

De fait, l'US n'a pas de budget propre pour la mobilité des étudiants et ne profite pas encore pleinement des projets internationaux dédiés à la mobilité étudiante.

Des appuis sont apportés à des personnels administratifs et techniques pour réaliser des missions de benchmarking. Dans la même dynamique des voyages d'études pour des enseignants ont été réalisés mais le nombre de personnels concernés est très limité.

L'absence de la culture d'évaluation sur l'opérationnalisation des options stratégiques de développement international ne facilite pas l'analyse de la portée de ces mobilités sur la réalisation des missions de l'université.



La volonté d'accueillir des étudiants, des enseignants, des chercheurs et autres personnels venant de structures nationales et internationales est inscrite dans les options stratégiques. Pour traduire cette volonté, les activités réalisées sont la sollicitation de vacataires nationaux (par les structures de formation de l'US) et d'enseignants internationaux dans le cadre du projet TOKTEN (géré par le vice-recteur de l'US). Ces différentes options devraient être gérées par une seule entité afin d'en retirer le maximum de profit institutionnel.

L'US gagnerait aussi à mieux tirer parti de l'accueil de ces enseignants-chercheurs internationaux qualifiés (TOKTEN) en tentant de constituer de véritables binômes avec ses propres enseignants pour les aider à hausser la qualité de leurs recherches à travers des projets conjoints, leur capacité de rédaction de publication et leurs compétences à la rédaction de projets nouveaux .

## 6. Conclusions

La visite de l'US par le comité d'experts s'est déroulée dans le cadre de la première évaluation de l'AMAQ-Sup qui a été menée en collaboration avec le Hcéres.

Le rapport d'autoévaluation préparé par l'université avant la visite du comité d'experts reste, dans son contenu, très tourné vers la présentation d'éléments de preuves, mais limité en termes de bilan et d'analyse. En revanche, la transparence avec laquelle s'est livré l'établissement lors de la visite a été particulièrement appréciée du comité et a largement permis de compléter son information et d'affiner son analyse.

Le comité est conscient des difficultés liées au contexte dans lequel l'US doit travailler. Les moyens que lui procurent la dotation de l'Etat et ses fonds propres sont structurellement insuffisants pour son fonctionnement. Ses ressources humaines (les fonctionnaires qui possèdent le statut d'enseignants du supérieur) ainsi que ses infrastructures d'accueil (auditoires, laboratoires, logements,...) ne peuvent faire face au nombre d'étudiants inscrits. Son modèle économique est donc caractérisé par une très forte dépendance externe, notamment vis-à-vis des fonds du programme PADES.

Dans ce contexte difficile, l'université doit donc simultanément :

- renforcer son pilotage stratégique qui définit ses orientations prioritaires en matière d'enseignement, de recherche et de services à la société afin de prendre en compte les effectifs pléthoriques d'étudiants et la nécessaire adéquation de l'offre de formation par rapport aux besoins socio-économiques ;
- accroître l'efficacité et l'efficience de sa gouvernance au service du pilotage de ses missions de formation et de recherche ;
- conforter la confiance de son ministère de tutelle mais aussi des bailleurs internationaux par la mise en place d'outils de dialogue stratégique tant pour sa politique RH que pour un schéma directeur de l'immobilier et de l'aménagement.

Les différents chapitres de ce rapport développent pleinement les différents points qui figurent dans cette synthèse des points forts, points faibles et recommandations.

### Synthèse, Points forts/faibles et Recommandations

#### Points forts :

- le volontarisme de l'établissement pour entrer dans une démarche qualité articulée autour d'un management stratégique ;
- le soutien des collectivités et des partenaires représentés au sein des instances de l'université ;
- le choix de l'agrosylvopastoralisme comme priorité institutionnelle couvrant bien les préoccupations environnementales et socioéconomiques de la région du fleuve Niger au Mali et qui constitue une thématique identifiante forte de l'US au niveau régional, national voire international.

#### Points faibles :

- une trop faible appropriation et opérationnalisation des orientations stratégiques de l'établissement (absence de processus clairement identifiés, manque d'outils de gestion et de pilotage aboutis, forte centralisation, confusion des responsabilités des différents services) ;
- un modèle économique incapable de renforcer la politique RH de l'université et d'assurer son développement ;
- l'insuffisance de la communication externe vis-à-vis des étudiants et la faible opérationnalité des outils de communication interne vis-à-vis de ses personnels;
- un système qualité qui n'est pas fonctionnellement indépendant de la direction et qui reste dans le registre du « contrôle » des procédures plutôt que celui de pilotage du plan stratégique.

#### Recommandations :

Concernant le management stratégique :

- mettre en place un plan stratégique qui soit la véritable épine dorsale de la gouvernance de l'institution en se donnant une ambition réaliste en adéquation avec les ressources matérielles et humaines disponibles ;
- consolider la mise en œuvre des orientations stratégiques par des plans d'action pilotés sur un mode projet afin de ne pas fragiliser l'exécution du plan par un manque d'anticipation des risques ou freins qui se présenteraient ;
- centrer la démarche qualité sur l'examen annuel de ces indicateurs au regard des orientations stratégiques pour apporter une mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'université dans la réalisation de ses principales missions dans une optique d'amélioration continue.

Concernant l'optimisation de l'efficacité et l'efficience de sa gouvernance et du pilotage de ses missions de formation et de recherche, les recommandations touchent à :

- La gouvernance de l'université :
  - o disposer d'un système d'information intégré permettant la collecte, le traitement et l'analyse de toutes données pertinentes pour une meilleure prise de décisions des différents responsables des processus ;
  - o élaborer un plan de recrutement pluriannuel qui puisse apporter de la visibilité et de la cohérence à la politique RH de l'US et surtout constituer un outil de dialogue stratégique avec le ministère de tutelle et les bailleurs internationaux ;
  - o élaborer une cartographie des postes et des compétences des services conduisant à la réalisation de fiches de postes et à l'organisation d'entretiens professionnels ;
  - o faire évoluer les responsabilités du service financier vers un partage des attributions plus important en le positionnant davantage en responsabilité des opérations de contrôle et d'audit interne, et de formalisation et de diffusion des procédures ;
  - o se donner un schéma directeur de l'immobilier et de l'aménagement ainsi que d'un plan pluriannuel d'investissement pour établir un lien stratégique plus étroit entre l'acquisition d'infrastructures et d'équipements et la progression des effectifs étudiants.
- Le pilotage des formations :
  - o compléter le dispositif intégré de collecte et d'analyse de données qui concernent les étudiants pour une meilleure prise de décision des différents responsables ;
  - o mettre en place une organisation de l'enseignement davantage conforme à l'esprit du LMD pour accroître la mobilité interinstitutionnelle des étudiants (tant nationale qu'internationale) ;
  - o négocier avec le CROUS les modalités d'amélioration des conditions d'hébergement des étudiants.
  - o à plus long terme, s'approprier la méthodologie de la démarche compétence pour aider les enseignants à réussir le passage de la logique d'accumulation des savoirs à une logique de prise en compte des besoins sociaux ;
- Le pilotage de la recherche
  - o décliner la thématique générale de l'agrosylvopastoralisme en questionnements scientifiques prioritaires qui permettront aux compétences des différences Facultés et Institut de s'exprimer.
  - o privilégier le développement de domaines de recherche qui ne nécessitent pas d'équipements coûteux et qui permettent l'utilisation partagée du matériel scientifique entre la recherche et la formation ;
- Les partenariats institutionnels
  - o élaborer une politique de mobilité, de partenariat et de coopération nationale et internationale avec des actions ciblées à forte valeur ajoutée sur la qualité des formations, sur la recherche et sur le renforcement des compétences des étudiants, des enseignants-chercheurs et autres personnels.

## 7. Observations de l'établissement

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

**RECTORAT**

\*\*\*\*\*

**Le Vice-Recteur***A***-Monsieur le Président du HCERES****-Monsieur le Directeur****Général de l'Enseignement Supérieur et de  
la Recherche Scientifique du Mali****OBJET : Lettre d'observation sur le Rapport de l'évaluation institutionnelle  
de l'Université de Ségou**

L'Université de Ségou présente ses compliments au Président du HCERES au président du Comité d'experts ainsi qu'à toute son équipe, au Directeur Général de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique du Mali et au Directeur exécutif de l'Agence Malienne d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique (AMAQ-SUP) pour l'accompagnement dans la réalisation du processus d'évaluation institutionnelle dont elle vient de faire l'objet.

D'ores et déjà, nous tenons à signaler que nous souscrivons entièrement à l'essentiel des informations contenues dans le document et constatons avec satisfaction qu'aucun détail n'a été négligé. Naturellement, quelques détails non signalés et/ou inexacts ont mérité notre attention et nous vous les transmettons volontiers. Ainsi :

-Nous informons le comité que plusieurs autres partenaires (ACDI ; Coopération Allemande \*GIZ\* ; PNUD ; USAID ; Lux Dev) ont discuté avec nous de l'opportunité de notre accompagnement à partir de 2020. C'est la preuve, si besoin en était, que nous ne sommes pas dans une dépendance systématique au PADES et nous sommes tout à fait conscient que la durabilité de notre université ne s'aurait se limiter à un seul financement.

-Notre combat pour l'acquisition de la ferme de Soninkoura sur 98 ha au bord du fleuve Niger à Ségou continue avec comme objectif affiché la réalisation d'un complexe agrosylvopastoral de grande envergure pour l'expérimentation, la production et (pourquoi pas) la construction d'infrastructures pédagogiques et de recherche.

- L'organisation en septembre 2017 du premier colloque international de l'US fut un succès et a été couronnée par la production des actes de ce colloque :Un second colloque était prévu pour 2019 mais les restrictions budgétaires n'ont pas permis son organisation.

-Une stratégie de sécurisation de l'espace universitaire est en gestation avec l'appui de la tutelle.

-Les partenaires locaux tardent à comprendre le bien-fondé des différentes initiatives prises par l'université, malgré nos efforts mais le combat continue en vue de les convaincre.

-Il est fait cas dans le Rapport d'évaluation de problèmes rencontrés dans l'encadrement des stagiaires. Sur ce sujet nous tenons à signaler qu'hormis les EPA, le secteur privé au sens propre du terme collabore difficilement malgré nos efforts.

-Il souligne un déficit de communication et de partage de l'information, ce qui nous surprend énormément, puisque les interlocuteurs directs du Recteur et du rectorat que sont les chefs de service et de structures ont l'obligation de relayer au niveau de leurs collaborateurs directs (respectivement chefs de division et chefs de DER) tous les actes et autres informations venant du rectorat et des diverses rencontres

Comme indiqué plus haut, nos observations ont essentiellement porté sur quelques mises au point qui n'affectent en rien la qualité et la fidélité des informations contenues dans le rapport.

En conclusion, sous réserve de prise en charge de ces remarques, nous estimons que le rapport est fidèle et correct.

Veillez agréer Monsieur le Président/Monsieur le Directeur, l'expression de notre profonde gratitude.

**Ségou, le 04 mars 2020**

**Le Vice-Recteur**  
  
**Soïba DIARRA**  
Maître de Conférences



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)