



**REVUE A MI-PAROURS DU NOUVEAU PROGRAMME DE
TROISIEME CYCLE INTERUNIVERSITAIRE EN ECONOMIE
(NPTCI)**

RAPPORT définitif

05 août 2010

Préparé par

**Arsène KOUADIO, Ph.D (UdeM)
Consultant, Abidjan, Côte d'Ivoire
Tél bur: (225) 22 44 60 99
Cel : (225) 05 95 97 91 / 07 98 46 80
Fax : (225) 22 48 77 59
E-mail : arsen.k@ipd-ci.org / arsene.k@atpsnet-ci.org
arsenekk@yahoo.fr / arsenekouadio@hotmail.com**

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABBREVIATIONS	3
LISTE DES TABLEAUX.....	4
LISTE DES FIGURES.....	5
RESUME EXECUTIF.....	6
1.1. Vue d'ensemble du projet.....	12
1.2. Objectifs de la mission	13
1.3. Méthodologie de l'évaluation.....	13
II. DESCRIPTION DU PROJET.....	17
2.1. Identification :.....	17
2.2. Contexte de la mise en place du projet	18
2.3. Objectifs du projet, Activités menées et Résultats attendus	18
III. RESULTATS DE L'EVALUATION	21
3.1. Conception du projet	21
3.1.1. <i>Prémises et hypothèses à la base de l'identification, du design et de la mise en œuvre du projet</i>	21
3.1.2. <i>Problématique et besoins du projet</i>	22
3.1.3. <i>Objectifs, stratégies, résultats et effets attendus du projet</i>	23
3.1.4. <i>Volets et activités du projet</i>	26
3.1.5. <i>Budget et plan de financement</i>	31
3.1.6. <i>Pérennisation des acquis du projet</i>	33
3.1.7. <i>Risques du projet</i>	33
3.2. Analyse de l'exécution du projet.....	35
3.2.1. <i>Planification de l'exécution du projet</i>	35
3.2.2. <i>Gouvernance et management du projet</i>	35
3.2.3. <i>Plan de financement et exécution du budget</i>	41
3.2.3.1. Examen du plan de financement.....	41
3.2.3.2. Résultats de l'exécution budgétaire	42
3.2.4. <i>Résultats produits par le projet</i>	47
3.2.4.1. Programme de formation Master/DEA	47
3.2.4.2. Programme de formation Ph.D./Doctorat NPTCI	49
3.2.4.3. Etat des capacités d'encadrement.....	51
3.2.4.4. Résultat du sous programme gouvernance.....	52
3.2.5. <i>Impact attendu du projet</i>	53
3.2.6. <i>Pérennisation de la capacité</i>	54
4.1. Recommandations	55
4.2. Conclusion.....	61

REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre gratitude aux personnes dont les noms figurent dans le tableau 24 de ce rapport et qui nous ont consacré de façon généreuse une partie de leur temps. Nous remercions en particulier le Directeur du NPTCI et ses collaborateurs, ACBF et son Directeur de programme, pour les dispositions prises en vue de la réussite de notre mission d'évaluation.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACBF	: African Capacity Building Foundation
AERC	: African Economic Research Consortium
ATD	: Appui à la Thèse Doctorale
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BM	: Banque Mondiale
CAMES	: Conseil Africain et Malgache des Etudes Supérieures
CCCO	: Cours Campus Commun à Option
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEDRES	: Centre d'Etudes et de Recherches Economiques et Sociales
CEEAC	: Communauté Economique des Etats d'Afrique Centrale
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CEREG	: Centre d'Etude et de Recherche en Economie et Gestion
CIEREA	: Conférence des Institutions d'Enseignement et de Recherche Economique et de Gestion en Afrique
CIRES	: Centre Ivoirien de Recherche Economique et Sociale
CRDI	: Centre de Recherche pour le Développement International
CREA	: Consortium pour la Recherche Economique en Afrique
DSRP	: Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté
FMI	: Fonds Monétaire International
NEPAD	: Nouveau Partenariat pour le Développement
NPTCI	: Nouveau Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
UE	: Union Européenne
UA	: Union Africaine
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 CHRONOGRAMME DETAILLE DE LA MISSION D'EVALUATION	14
TABLEAU 2 : PRINCIPAUX ACTEURS INTERVIEWES POUR LA REVUE.....	16
TABLEAU 3 : REPARATION DES FACULTES DU PROGRAMME NPTCI.....	17
TABLEAU 4: PRINCIPAUX OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DU NPTCI.....	19
TABLEAU 5: MISE EN COHERENCE DES HYPOTHESES ET BESOINS DES PAYS.....	21
TABLEAU 6: COMPATIBILITE DES OBJECTIFS, DES STRATEGIES, DES RESULTATS DES EFFETS ATTENDUS ET DES BESOINS DU NPTCI.....	24
TABLEAU 7: SITUATION DU FINANCEMENT DU PROJET NPTCI	25
TABLEAU 8: VOLETS ET ACTIVITES DU NPTCI	27
TABLEAU 9: EVOLUTION DES EFFECTIFS AU DEA/MASTER NPTCI, ENSEMBLE DES FACULTES.....	29
TABLEAU 10: STATISTIQUES DES DEUX PROMOTIONS DU PH.D NPTCI.....	30
TABLEAU 11 : RESULTATS DES EXAMENS DES FACULTES OMAR BONGO ET DE KINSHASA.....	31
TABLEAU 12 : DIFFERENTES COMPOSANTES DU BUDGET DU NPTCI	32
TABLEAU 13 : SITUATION DU FINANCEMENT NPTCI	32
TABLEAU 14: RISQUES ET STRATEGIES DE GESTION DU NPTCI	34
TABLEAU 15 : EXECUTION BUDGETAIRE DE L'ACCORD DE DON ACBF DU SOUS-PROGRAMME DEA AU 25 MAI 2010 (CHIFFRE EN \$US).....	43
TABLEAU 16 : EXECUTION BUDGETAIRE DE L'ACCORD DE DON ACBF DU SOUS-PROGRAMME PH.D/DOCTORAT AU 25 MAI 2010 (CHIFFRE EN \$US)	44
TABLEAU 17 : ETAT D'EXECUTION FINANCIER DE L'ACCORD DE DON ACBF DE LA COMPOSANTE FORMATION DES FORMATEURS AU 25 MAI 2010 (CHIFFRE EN \$US).....	45
TABLEAU 18 : ETAT D'EXECUTION FINANCIERE DE L'ACCORD DE DON AU 25 MAI 2010 DE LA COMPOSANTE, DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL (CHIFFRE EN \$US).....	46
TABLEAU 19 : STATISTIQUES DES DEUX PROMOTIONS RECRUTEES AU DEA/MASTER	48
TABLEAU 20: SUIVI DES STATISTIQUES DE FORMATION AU PHD NPTCI	50
TABLEAU 21: REPARTITION DES ATD DANS LES FACULTES ET CENTRES DE RECHERCHES.	51
TABLEAU 22 : EFFECTIF DES PROFESSEURS DANS LES CAMPUS DE CATEGORIE B.....	52
TABLEAU 23 : ETAT DE LA REALISATION DES RESULTATS ATTENDUS DE LA GESTION DU PROGRAMME	53
TABLEAU 24 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	64
TABLEAU 25: PROPOSITION DE REALLOCATION DU BUDGET DE L'ACCORD DE DON N°191.....	69
TABLEAU 26: CHRONOGRAMME DES ACTIVITES DE LA DIRECTION NPTCI (2007-2010)	73

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DU NPTCI	39
FIGURE 2: ORGANIGRAMME, DIRECTION NPTCI	68

RESUME EXECUTIF

1. A l'initiative de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), Dr. Arsène KOUADIO Konan a été engagé afin de conduire la revue à mi-parcours du Nouveau Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire (NPTCI) en Economie. Cette mission a consisté à évaluer la conception et la mise en œuvre du projet NPTCI, d'une part, et à proposer des recommandations, d'autre part.

❖ *De la nécessité de revoir la conception du projet NPTCI*

2. Le projet NPTCI, du point de vue analytique, est pertinent. Il offre l'opportunité aux étudiants de DEA/Master de poursuivre des études doctorales. Cette initiative permet d'assurer la continuité dans la formation des économistes. Le programme est basé sur trois composantes. Ce sont : le développement des capacités institutionnelles à travers le renforcement des capacités de la gouvernance et le management du projet et l'appui aux facultés de catégories A et B, la formation Master/DEA, la formation Ph.D/Doctorat et la formation des formateurs. Toutefois, sa conception et sa mise en œuvre doivent d'être révisées dans le but d'assurer sa pérennité sur une base solide et durable.

3. Si la problématique et les besoins identifiés dans le cadre du NPTCI semblent logiques dans leur conception au regard de ce qui précède, l'hypothèse 2 intitulée « la formation de troisième cycle économique aux normes internationales est un facteur de croissance des économies africaines » n'est pas cohérente avec les besoins. En effet, il ne ressort nulle part dans le document projet que la faible croissance économique des Etats de la zone francophone est corrélée à la disponibilité des ressources humaines. Cette hypothèse paraît même trop forte dans la mesure où, disposer d'économistes n'implique pas obligatoirement une croissance économique. Aussi, est-il nécessaire d'assouplir celle-ci.

4. La problématique de la formation, les opportunités et les besoins d'économistes justifient le projet NPTCI : faible disponibilité d'offre de services de formation de troisième cycle en économie dans la plupart des universités. Cependant, Les défis de l'environnement tels qu'énoncés dans le document projet pour justifier la création du NPTCI nécessitent une meilleure articulation.

5. Dans cette reformulation, l'accent pourrait être mis sur les trois défis suivants que le NPTCI s'engage à relever : (i) les conditions de création de richesse durable ; (ii) les conditions de l'appropriation technologique et (iii) la compréhension de l'intérêt de la pluridisciplinarité, voire de la transdisciplinarité dans l'analyse économique et l'ouverture sur les sciences exactes et expérimentales.

6. Il y a cohérence entre les objectifs, les stratégies annoncées et les besoins du projet. En effet, la création du NPTCI prend son fondement dans la quasi absence de formation de troisième cycle en économie dans la plupart des pays de l'espace francophone africain. Cela est justifié par l'inadaptation des infrastructures et les coûts de formation qui sont hors de portée des pays. La stratégie de mutualisation des coûts qui est imaginée permet de lever non seulement les contraintes de coûts et de disponibilité d'infrastructures, mais aussi de répondre à l'objectif de formation du maximum d'économistes dont les pays de la zone ont besoin. Toutefois, les objectifs quantitatifs projetés seront difficiles à atteindre compte tenu du contexte actuel du projet.

7. La stratégie du projet NPTCI qui consiste à lever les contraintes en infrastructures et en ressources humaines pour la formation de troisième cycle en économie peut permettre aux activités identifiées lors de la conception du projet d'atteindre les résultats escomptés. Cette stratégie repose cependant sur deux facteurs essentiels à prendre en compte : (i) la disponibilité des ressources financières et (ii) l'efficacité dans la mise en œuvre des activités.

8. Malgré l'existence d'outils de suivi-évaluation, les résultats des examens et des soutenances de mémoire de Master/DEA au sein de certaines facultés ne sont pas satisfaisants. Il s'agit des facultés Omar Bongo de Libreville au Gabon et Kinshasa en R.D. Congo. Du point de vue du suivi-évaluation administratif, l'organisation et la stratégie proposées par la direction du NPTCI n'est pas efficace. Cette inefficacité peut s'expliquer par (i) l'étendue du champ géographique à couvrir annuellement (18 pays) comparativement à l'enveloppe financière accordée par les bailleurs de fonds et (ii) l'insuffisance des ressources humaines au niveau du siège. Le non recrutement d'un coordonnateur de programme Doctorat/Ph.D, augmente le volume des tâches assignées au Coordonnateur du programme Master/DEA qui cumule, de fait, les deux fonctions.

9. La conception du projet au plan des objectifs quantitatifs est trop ambitieuse. Ces objectifs doivent être revus pour qu'ils soient adaptés au budget et au plan de financement.

10. On note l'arrêt du recrutement de promotion additionnelle de Ph.D, la non exécution de certains postes budgétaires du fait de la non réception de réponses aux demandes d'avis de non objection envoyées à l'ACBF, notamment pour les aménagements et extensions des locaux des Campus de Ouagadougou et de Yaoundé ainsi que pour les équipements des campus de Dakar et de Ouagadougou.

11. Certaines coordinations locales de facultés sont dans l'incapacité d'assurer les charges salariales du personnel d'appui du fait de la non disponibilité de fonds.

12. La Direction du NPTCI ne communique pas suffisamment avec les Doyens des facultés d'accueil sur les difficultés du programme, de manière générale. Cette situation entraîne la méfiance ou la suspicion entre Doyens et Directeurs Nationaux du NPTCI dans plusieurs UFR.

13. L'analyse du document projet du NPTCI fait ressortir que le programme ne met pas l'accent sur les stratégies de pérennisation des capacités humaines et institutionnelles. Les observations relevées lors de la revue de la phase II du PTCI sur l'absence de mécanisme de pérennisation des acquis semblent se confirmer dans la troisième phase. Il est urgent d'engager une véritable réflexion autour de la question de la pérennisation du NPTCI avec toutes les parties prenantes.

14. Les risques identifiés lors de la conception du projet restent d'actualité. Dès lors que la direction du NPTCI éprouve des difficultés à boucler son budget durant cette phase, il y a risque que certaines activités prévues ne soient pas exécutées au terme du projet. L'arrêt de recrutement de la promotion 2010 d'étudiants pour le Ph.D et l'incertitude qui plane sur l'organisation de la session du CCCO de 2010 en sont une illustration. A cela, il faut ajouter la lenteur dans la réaction des bailleurs sur les avis de non objection, un facteur de blocage et d'inefficacité dans la mise en œuvre du projet, l'existence de réseaux de recherches et de programmes de formation similaire et concurrente à l'échelle de l'Afrique.

15. Au niveau du fonctionnement des organes, on note des difficultés dans la gouvernance. L'exécution des principales décisions du Conseil académique reste mitigée au regard des résultats obtenus. Le Conseil avait, par exemple, proposé de régler le problème du taux d'échec au cours communs du campus de Libreville au Gabon. Les résultats prouvent que le problème demeure. Il avait été également question que le NPTCI entreprenne une évaluation des contributions des Etats dans le programme et prépare un tableau synoptique de suivi des décisions. Ces deux décisions n'ont pas été suivies d'effets.

16. L'approche managériale du NPTCI reste limitée par: (i) l'inefficacité de la stratégie de communication utilisée entre la direction, les Doyens et les Directeurs Nationaux du programme ; (ii) l'asymétrie d'information entre la direction, les Doyens et les Directeurs Nationaux ; (iii) la lenteur dans la réaction de la direction du NPTCI aux requêtes des Doyens et Directeurs Nationaux du programme ; (iv) l'irrégularité des missions de supervision ; (v) l'absence de mécanismes de règlement

des conflits ; (vii) la réaction lente de la direction aux changements institutionnels intervenus dans les facultés.

17. Il manque de cohérence entre le budget du projet initial et celui accepté par les bailleurs alors que les activités prévues n'ont pas été ajustées dans la dernière mouture. Dans un premier temps, alors que le budget global prévu s'élevait à environ 26,707 million de \$US selon le document projet, l'exécution se fait cependant sur la base d'un coût de 11,750 million de \$US, accepté par les bailleurs de fonds

18. Les difficultés de bouclage du budget du NPTCI révèlent la faible capacité de la CIEREA et de la direction du NPTCI à mobiliser des ressources. Il y a par ailleurs une ambiguïté dans l'attribution des responsabilités concernant la recherche de fonds, la direction et le Conseil d'Administration se rejetant la balle.

19. Le sous-programme Master/DEA représente près de 32% de l'accord de Don de l'ACBF dans le cadre du NPTCI. Au 25 mai 2010, le taux d'exécution se situait autour de 64%. On peut donc affirmer que les différentes composantes de ce sous-programme ont été exécutées jusqu'à cette date de manière satisfaisante.

20. Le sous-programme formation Ph.D/doctorat représente environ 30% de l'accord de Don de l'ACBF. Le taux d'exécution du budget alloué est de 43%, inférieur à 50%, à mi-parcours du projet. Ce chiffre provient des difficultés que connaît le NPTCI à exécuter le programme de doctorat tel que conçu initialement.

21. Le poste formation des formateurs représente moins de 2% de l'accord de Don de l'ACBF. Ce sous-programme est le maillon faible des dotations budgétaires du programme. Le taux d'exécution budgétaire est de 40%. On note que la rubrique, destinée à l'élaboration d'un programme de formation pour formateur au titre des universités A et B, n'a pas été exécutée. Cette situation peut être imputée à des arbitrages opérés par la direction du NPTCI sur ce poste au profit de l'organisation de séminaires et d'ateliers pour formateurs qui connaît un taux d'exécution de 173%.

22. Le volet développement institutionnel constitue près de 19% du montant de l'accord de Don. Il comporte deux composantes : le renforcement de la gouvernance du projet et le développement institutionnel des universités de catégorie A et B. Les taux d'exécution budgétaire de l'accord de Don de ces deux composantes sont respectivement de 32% et 23%.

23. La non exécution des lignes budgétaires réaménagement/extension des salles informatiques, des bibliothèques, de la fourniture d'ordinateurs, imprimantes, serveurs, logiciels et équipements de formation aux 7 Universités de catégorie B et la dégradation des infrastructures sont à la base des difficultés de fonctionnement des directions nationales du NPTCI, de la non tenue de sessions pratiques de cours d'économétrie dans la plupart de ces facultés et de la baisse de la qualité des enseignements.

❖ **Principales recommandations de la revue**

Revoir les prémisses et hypothèses à la base du design et de la mise en œuvre du projet

24. La revue a montré que l'hypothèse 2 à savoir qu'une formation de troisième cycle économique aux normes internationales est un facteur de croissance des économies africaines, n'est pas cohérente avec les besoins et la problématique du projet. Il convient de la redéfinir en ces termes suivants : **« une formation de troisième cycle en économie contribue à l'amélioration du capital humain dans les pays africains »**

Réviser les défis de l'environnement de la conception du NPTCI

25. Les défis de l'environnement tels qu'énoncés à la conception du NPTCI sont certes d'actualité, mais, ils ne constituent pas à notre avis la priorité du fondement de la mise en œuvre du NPTCI. Nous proposons dans la reformulation du NPTCI, que le projet s'articule autour de trois défis : (i) les conditions de création de richesse durable ; (ii) les conditions de l'appropriation technologique ; (iii) la pluridisciplinarité, voire la transdisciplinarité et l'ouverture aux sciences exactes et expérimentales.

Réviser le plan de financement

26. La mobilisation des ressources constitue l'un des maillons faibles de la conception et la mise en œuvre du projet NPTCI. La redéfinition du plan de financement doit être bâtie autour de la stratégie suivante : (i) générer des ressources à partir de l'arrêt du recrutement d'une nouvelle promotion d'étudiants pour le programme Ph.D/Doctorat ; (ii) à partir de ces ressources, recruter un spécialiste de fundraising. La Présidence de la CIEREA en relation avec les partenaires du projet, prendra cette initiative à travers l'élaboration des Termes de Référence et des cahiers des charges de la personne recrutée ; (iii) évaluer la contribution des Etats dans le financement du NPTCI.

Réviser le cadre managériale et la gouvernance du projet

27. L'analyse de la conception et de la mise en œuvre du projet NPTCI a révélé des faiblesses au niveau de la gouvernance et de sa gestion. Aussi, convient-il : (i) de revoir l'organigramme actuel du NPTCI ; (ii) de définir clairement les rôles de chaque acteur au plan local en définissant les cahiers de charge ; (iii) de définir une stratégie de communication plus fluide et proactive ; (iv) de mettre en place un mécanisme de veille stratégique ; (v) de revoir la composition du conseil d'administration en élargissant aux partenaires financiers, aux instances régionales de développement, etc. ; (vi) de définir une ligne budgétaire au titre du fonctionnement de la CIEREA afin qu'elle puisse jouer son rôle efficacement. La CIEREA aura alors à s'occuper de l'harmonisation des diplômes et de la question du passage au LMD au sein des facultés. Cette ligne budgétaire pourrait être tirée sur les ressources générées par l'arrêt du recrutement d'une nouvelle promotion Ph.D.

28. Si au niveau de la direction du projet NPTCI, la stratégie de management utilisée semble fonctionner, cela n'est pas le cas au niveau des directions nationales du projet dans les facultés de catégorie B. Aussi, convient-il de : (i) définir une stratégie de communication claire et cohérente ; (ii) définir un cadre de concertation pour le règlement des conflits éventuels ; (iii) accroître les missions de supervision de la direction.

29. A la conception du projet, il avait été prévu le recrutement d'un coordonnateur du programme Ph.D. Force est de reconnaître qu'à ce jour, ce poste n'a jamais été pourvu ; ce qui accroît davantage le volume de travail du coordonnateur Master/DEA amené à cumuler les deux fonctions. Compte tenu des difficultés financières, il serait difficile au stade actuel de recruter un autre coordonnateur. Dans ces conditions, il convient de consolider la situation actuelle. Le coordonnateur Master/DEA cumulera les deux fonctions avec une revalorisation du traitement.

Réviser les programmes de formation

30. Si le nombre de 780 étudiants à former pour le DEA/Master peut être atteint d'ici la fin de la phase d'accord de Don, des doutes résident néanmoins sur la qualité de la formation en raison des fortes contraintes budgétaires, de la pression sur l'encadrement et des retards dans l'adoption de décisions académiques (délibération, proclamation des résultats, etc.). Pour réduire l'incidence de ces contraintes sur la qualité de la formation, il convient de : (i) inviter le pays d'accueil, les pays envoyant des étudiants et les organisations régionales de développement à prendre en charge certains postes budgétaires du CCCO ; (ii) explorer les voies de l'enseignement à distance ; (iii) réallouer des

ressources à la ligne budgétaire destinée au fonctionnement du Conseil Académique afin qu'il puisse assurer dans les délais raisonnables, la délibération et la proclamation des résultats, l'évaluation du contenu des enseignements et le suivi-évaluation des enseignements.

31. Du point de vue du contenu de la formation Master/DEA, il est indéniable de le renouveler. Compte tenu des problèmes de développement auxquels font face les pays de l'espace CIEREA. Le cours d'Economie du développement doit être réintégré dans le programme DEA/Master avec un nouveau contenu. A ce sujet le cours peut être construit à partir des modules suivants : Innovation et Technologie, Politique Technologique, Intelligence économique, Economie du savoir, Propriété intellectuelle, Développement culturel. Ceci est réalisable dans un système LMD propice à la définition des offres de formation qui sont compatibles avec les objectifs de formation des différentes facultés sur un campus (cours mineurs, cours majeurs). En outre, au niveau des cours de tronc commun délivrés dans les facultés de catégorie B, le conseil académique doit évaluer la possibilité de son ouverture aux sciences exactes et expérimentales.

32. En ce qui concerne le programme Ph.D/doctorat, nous pensons qu'il vaut mieux arrêter cette méthode de formation à double vitesse où l'on distingue des étudiants de catégorie 1 (Ph.D) bénéficiant de cours avancés, de spécialisation, de séminaires et ceux de la catégorie 2 (ATD) qui, en dehors des visites aux codirecteurs des universités du nord, se contentent de la rédaction de leur thèse. Il serait mieux indiqué de se focaliser sur une seule option de formation supportable par les Etats, en unifiant les efforts sur un seul programme en vue de sa performance véritable.

33. Dans le cadre d'une future conception d'un tel programme, il convient de procéder au préalable à des études d'évaluation et de simulations. Ces études, vont permettre de définir le coût unitaire optimal de formation d'un étudiant Ph.D en fonction des options de type de campus unique qui accueille les étudiants venant de facultés de catégorie A et B avec possibilité de cours à distance ou deux campus à partir du schéma actuel tout en utilisant au mieux les technologies de l'information et de la communication pour les cours à distance, l'accès aux revues spécialisées, etc.

34. Le volet formation des formateurs n'a pas été exécuté comme prévu, notamment en ce qui concerne la subvention à apporter aux facultés de catégorie A et B en vue de la conception d'un programme de formation des formateurs. Si le programme veut assurer sa pérennité (levée la contrainte d'encadrement), il convient de rechercher des financements complémentaires pour la mise en œuvre effective de ce programme. Une des options possibles de financement, serait de faire contribuer les bénéficiaires à hauteur de 20% du coût total de mise à niveau et à l'éligibilité aux différentes listes d'aptitude du CAMES.

35. Encourager les formations en Post-Doc, un moyen de libérer les anciens étudiants (candidats à des postes d'assistants dans les facultés) du programme NPTCI de la tutelle de leurs anciens maîtres et de leur permettre de conduire leur recherche en toute indépendance, nourris des expériences d'autres institutions académiques jugées performantes. Le programme devra en conséquence et dans le souci d'élever le niveau des formateurs, supporter la formation Post-Doc.

La mise en œuvre effective du principe de rééquilibrage des appuis financiers en faveur des facultés de catégorie A

36. Lors de l'évaluation des phases I et II du PTCI, il avait été mis en exergue le fait que les facultés de catégorie B étaient favorisées par rapport celles de catégories A. Aussi, la revue avait recommandé le principe du rééquilibrage des appuis financiers en faveur des catégories A. Cette, recommandation n'a pas été exécutée dans le sens voulu à mi-parcours de la mise en œuvre de la du NPTCI ; d'où la nécessité de mettre en œuvre effective cette recommandation.

La nécessaire réallocation budgétaire

37. L'analyse du bouclage budgétaire a permis de mettre en relief la nécessité de procéder à des réallocations budgétaires si le programme doit aller jusqu'aux délais impartis tout en assurant un minimum de qualité. Ainsi, cette réallocation va s'appuyer sur : (i) la motivation du personnel de la direction ; (ii) la motivation du personnel d'appui dans les coordinations locales ; (iii) le renforcement des organes de gestion du programme.

38. La direction du projet devra instamment élaborer un plan d'action au sens technique du mot en hiérarchisant les activités par ordre de priorité et d'importance, avec, à l'appui, un chronogramme détaillé annuel d'exécution.

39. En l'absence de financement, le Conseil Académique n'a pas pu se réunir pour valider les résultats du CCCO 2009 et procéder à la sélection des boursiers 2010. En outre, il a dû recourir aux échanges électroniques entre les différents membres pour établir les Procès-verbaux des résultats des cours de spécialisation au DEA/Master et au Ph.D NTPCI de l'année académique 2008-2009. Il est donc nécessaire de prévoir une allocation de ressources pour cette activité afin que la validité académique du programme soit effectivement assurée.

Revoir la stratégie de pérennisation

40. La stratégie de pérennisation du projet doit être bâtie autour de la responsabilisation des facultés dans la gestion du programme dans leurs locaux. A ce titre, la CIEREA doit bénéficier de lignes budgétaires pour le lobbying auprès des universités afin de la prise en compte intégrale du NTPCI dans les politiques et programmes de développement universitaire. Pour l'aspect financier, il serait judicieux de recruter un expert dans le « fundraising » qui sera donc chargé de mobiliser les ressources.

La nécessité d'une prise en compte des menaces identifiées

41. L'insuffisance des financements reposant, par ailleurs, sur un bailleur principal, a été reconnue comme un risque majeur. Cependant, d'autres menaces devraient être prises en compte dans le contexte actuel : (i) la concurrence et l'existence de réseaux de recherches et de programmes de formation similaire à l'échelle de l'Afrique ; ce qui a pour effet de disperser les sources de financement ; (ii) la réduction des enveloppes de bourses d'Etat des facultés membres de la CIEREA ; (iii) l'insuffisance des ressources humaines d'encadrement au sein des facultés ; (iv) la lenteur dans la réaction des bailleurs sur les avis de non objection.

42. La référence au système LMD en cours d'expérimentation dans certains pays membres du NTPCI doit être faite avec plus de précaution. Le programme devra aider à sa mise en œuvre. Il importe de garder à l'esprit que la crédibilité du système LMD passe par la capacité des Etats à mobiliser des ressources additionnelles significatives pour développer des offres de formations, compatibles avec les exigences d'un modèle qui se veut performant mais coûteux, à l'image de ceux d'ailleurs pris, comme exemples.

43. Enfin, une discussion doit être engagée sur l'avenir des directions nationales NTPCI et leurs personnels. Aucune allocation budgétaire n'est clairement identifiée pour leur prise en charge.

I. INTRODUCTION

A l'initiative du Secrétariat Exécutif de ACBF, Dr. Arsène KOUADIO Konan, Consultant basé à Abidjan, a été sollicité pour conduire du 22 mai au 30 juin 2010, la « Revue à Mi-Parcours du Nouveau Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire (NPTCI) ». Cette étude dénommée RMP-NPTCI s'inscrit dans le cadre des procédures de l'institution qui exigent qu'une « revue à mi-parcours » soit organisée dès que l'une des deux conditions suivantes est réalisée : soit que la moitié du Don a été décaissée soit le projet est arrivé au milieu de son exécution. A la date du 2 avril 2010, un montant total de US\$ 4 726 129 sur US\$ 8 000 000 a été décaissé pour la mise en œuvre du NPTCI, soit 59% du montant total du Don.

1.1. Vue d'ensemble du projet

La Conférence des Institutions d'Enseignement et de Recherches Economiques et de Gestion en Afrique (CIEREA), une association regroupant des Facultés de sciences économiques, des Centres de Recherches et des Instituts des pays d'Afrique francophone au sud du Sahara, a mis en place en 1992 le Programme de Troisième Cycle Inter Universitaire (PTCI) pour apporter une réponse aux nombreux dysfonctionnements constatés dans l'enseignement des sciences économiques. Le PTCI est mis en œuvre par une direction du programme en partenariat avec les Facultés membres de Catégorie B qui disposent déjà d'un 3e Cycle et au profit des Facultés de Catégorie A qui n'en disposent pas encore.

Le PTCI trouve sa justification, à sa création, dans la faiblesse de la contribution de l'Afrique à la production scientifique. Face aux difficultés de mise en place de filières de recherche et d'enseignement supérieur de qualité en économie et en gestion, il est apparu impératif de combler le déficit de connaissances et de compétences. Ce constat fait en 1992 a conduit la CIEREA, dans le cadre de ses attributions, à initier le PTCI en faveur des Facultés, à travers leurs centres de formation respectifs. Dans sa conception initiale, l'initiative devait apporter trois types de solutions à la crise de l'enseignement supérieur et de la recherche en économie :

1. harmoniser et renforcer les programmes de 1er et de 2nd Cycle ;
2. créer et développer des centres d'excellence pour le 3ième Cycle ;
3. favoriser la recherche et renforcer les revues scientifiques existantes.

La stratégie d'intervention du programme est fondée sur la coopération inter universitaire entre les facultés des pays africains francophones réparties en facultés de rang B ou de rang A selon l'existence ou non d'un programme de 3^{ème} Cycle.

Après deux phases consacrées à la mise en place du DEA et du Doctorat, le PTCI est devenu un programme de grande envergure avec 18 Facultés partenaires et près de 1500 étudiants titulaires du DEA. Dans le même temps, les besoins des Facultés et la demande d'économistes de haut niveau évoluent à un rythme croissant, dans des directions variées et avec des implications financières considérables. Les Facultés attendent du PTCI qu'il fournisse des services qui répondent aux critères de performance des programmes de renforcement des capacités.

Des efforts ont été alors faits par le PTCI en vue d'apporter des services qui répondent aux critères de performance au cours de la phase II. Tous ces soutiens n'ont, cependant, pas été réalisés dans les conditions prévues et certains n'ont pas connu un début d'exécution. Les besoins de base des Facultés n'ont pas été entièrement satisfaits. C'est le cas pour les capacités de conception, de mise en œuvre et de gestion des programmes de recherche, d'innovation pédagogique, de formation supérieure, de gestion des carrières des enseignants de Rang magistral et d'expertise scientifique.

C'est pour répondre à ces insuffisances que le Nouveau Programme de Troisième Cycle Inter-universitaire (NPTCI), élaboré à la suite des deux premières phases (PTCI I et II), a été conçu. Les acquis des deux phases et les nombreux besoins restants à satisfaire ont conduit les partenaires au développement à contribuer au financement du NPTCI. Sur un budget de US\$ 11 750 000, le programme a bénéficié d'un accord de Don, signé en mars 2007, de la part de l'ACBF. Sa contribution représente 68% du coût total soit US\$ 8 000 000. En outre, le projet bénéficie de cofinancements provenant du Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), de la Coopération Allemande et EDULINK.

Ce nouveau programme a pour but de former en Afrique, à des coûts supportables, dans un cadre hautement compétitif, des économistes africains de haut niveau. Il comporte quatre (4) composantes : (i) le développement des capacités institutionnelles des facultés des Sciences Economiques et de Gestion, membres de la CIEREA ; (ii) la formation pour le Master/DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies) ; (iii) la formation pour le Ph.D./Doctorat et (iv) la formation des formateurs.

L'accord de Don de l'ACBF est prévu pour prendre fin en Septembre 2011. Avec un niveau de décaissement de plus de 59% du montant total du Don, il s'agit de faire une évaluation à mi-parcours des forces et faibles du NPTCI et d'en tirer les principales recommandations en vue d'actions futures au profit de la formation d'économistes de haut niveau en Afrique francophone, particulièrement.

1.2. Objectifs de la mission

Les objectifs de la mission sont définis à travers les Termes de Référence. Globalement, il s'agit de faire une revue à mi-parcours de la mise en œuvre du projet NPTCI pour lequel un accord de Don a été signé. De manière spécifique, il s'agit de :

- (i) faire le point sur l'état d'avancement dans la mise en œuvre du Nouveau Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire ;
- (ii) tirer les leçons de cette mise en œuvre ;
- (iii) proposer des ajustements, si nécessaire, pour que le NPTCI atteigne ses objectifs.

La revue couvrira les aspects suivants :

- (i) Les prémisses et hypothèses à la base de l'identification, de la conception et de la mise en œuvre du NPTCI telles que contenues (ou implicites) dans le Document projet ;
- (ii) La problématique et les besoins du projet ;
- (iii) Les objectifs, les stratégies, les résultats et impacts attendus, les activités, la gouvernance, la gestion du NPTCI ainsi que les risques.

L'examen des éléments constitutifs du NPTCI doit être effectué du point de vue de la conception, d'une part, et du point de vue de la mise en œuvre, d'autre part.

1.3. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette revue qui s'est déroulée du 22 mai au 1^{er} août 2010 est basée sur une approche utilisée dans le suivi-évaluation. Celle-ci consiste à apprécier la capacité des organes de gestion et des activités mises en œuvre à atteindre les objectifs définis dans le document projet, d'une part, et à proposer des schémas de recadrage, si nécessaire, au projet, d'autre part.

Dans cette optique, la démarche méthodologique s'articule autour de trois phases :

a). La phase préparatoire :

Cette étape de la mission a été déterminante en ce sens qu'elle a permis d'aplanir un certain nombre de difficultés et d'assurer ainsi un bon déroulement de la mission (souci d'efficacité et d'économie de temps). Il s'agit de la préparation administrative et le partage et la validation des outils proposés pour la conduite de l'étude (méthodologie, outils de collecte, canevas du rapport).

- Préparation administrative :

Au plan administratif, en collaboration avec le Coordonnateur Programme de l'Afrique de l'Ouest et du Centre du Département des Opérations de l'ACBF, la mission a pris le soin d'initier des correspondances électroniques, sous la forme de notes d'information, à l'adresse de l'ensemble des parties prenantes au projet ; ceci dans le but de les sensibiliser sur les objectifs de l'étude et de bénéficier pleinement de leur coopération.

La préparation administrative a permis, en outre, d'élaborer le chronogramme de la revue. La durée de la première partie de la mission était de 23 jours. La revue sur le terrain a duré 13 jours ouvrables, dont 5 jours à Ouagadougou (Burkina Faso), 4 jours à Dakar (Sénégal), 2 jours à Cotonou (Bénin) et 2 jours à Libreville (Gabon). La préparation du rapport provisoire a duré 10 jours. La rédaction du rapport définitif et du relevé des conclusions, après l'atelier de restitution de Ouagadougou, le 23 juillet 2010, a duré 7 jours. La revue sur le terrain a débuté à Ouagadougou le 23 mai 2010, alors qu'elle était initialement prévue pour démarrer le 5 mai, en raison des contingences administratives au niveau du commanditaire de l'étude. Le tableau 1, ci-dessous, illustre le détail du chronogramme de la mission.

Tableau 1 Chronogramme détaillé de la mission d'évaluation

LIEU	DUREE	PERIODE
OUAGADOUGOU	5 jours	23 au 26 mai 2010 : Séances de travail au NPTCI et au Campus de Ouagadougou
DAKAR	4 jours	06 juin au 10 juin 2010 : Campus de Dakar
COTONOU	2 jours	11 et 12 juin 2010 : Campus de Cotonou
LIBREVILLE	2 jours	14 et 15 juin 2010 : Campus de Libreville
ABIDJAN	10 jours	20 au 30 juin 2010 Rédaction du rapport provisoire
OUAGADOUGOU	1 jour	23 juillet 2010, Atelier de restitution à Ouagadougou
ABIDJAN	7 jours	26 juillet au 01 août 2010, Finalisation du rapport RMP-NPTCI et Rédaction du relevé des conclusions

- Partage et validation des outils :

Le partage des outils proposés était fondamental pour tenir compte des éventuelles remarques et suggestions. A cet égard, le Consultant et le Représentant de l'ACBF ont été appelés à interagir avant le démarrage de l'étude pour s'accorder sur le cadrage méthodologique et sur la mise à dispositions, avant la phase de collecte de données, de certains documents du projet, jugés importants. Il s'agit :

1. du document projet du NPTCI;
2. du rapport de la revue à mi-parcours du programme de troisième cycle interuniversitaire phase II ;
3. du rapport d'étude d'évaluation des besoins en capacité du PTCI et document de projet de la phase III.

Cette stratégie a permis de mieux affiner les outils de collecte de données, particulièrement, les guides d'entretien et d'apprécier la portée de l'évaluation.

b) La phase de collecte de données :

Elle a consisté en la collecte de données secondaires, en particulier, les rapports et les différents documents liés au projet (rapports d'évaluation, rapport d'audit, compte rendu de réunion, rapports d'activité, cadre logique détaillé et organigramme, programme de formation et contenu des cours, manuel de procédures, etc.). En outre, des entretiens semi-structurés, avec un guide d'entretien ponctué par l'enregistrement systématique des conversations pour retranscription, ont été réalisés. Les principaux acteurs suivants ont été interviewés (voir tableau 2 ci-dessous) :

Tableau 2 : Principaux acteurs interviewés pour la revue

Acteurs	Missions	Localisation	Nombre
Directeur du NPTCI	Assurer la mise en œuvre opérationnelle du programme.	Ouagadougou (Burkina Faso), siège du NPTCI	1
Coordonnateur des programmes NPTCI	Assurer la coordination des programmes Master et Ph.D		1
Coordonnateur Administratif et Financier	Gestion Administrative et financière		1
Etudiants	-Doctorant ; -Master/DEA	Ouagadougou ; Dakar ; Cotonou ; Libreville	16
Directeurs Nationaux NPTCI		Ouagadougou Dakar Cotonou Libreville	4
Doyens facultés de sciences économiques		Ouagadougou Dakar Cotonou Libreville	4
Directeur école doctorale		Cotonou Libreville	2
Anciens directeurs PTCI et CIÉREA		Ouagadougou Cotonou	4

Source : l'auteur

Chaque interviewé a, par la suite, renseigné le guide d'entretien transmis sous format électronique.

c). La phase de traitement et analyse des informations

Deux types de données ont été traitées : les données issues des sources écrites telles que les documents projets et rapports d'activité et les données issues des entretiens. Les fiches d'entretien renseignées ont d'abord fait l'objet d'un premier traitement pour établir la cohérence et la pertinence des éléments de réponses. Ensuite, un autre entretien a été réalisé en vue de recouper les informations avancées dans les fiches renseignées.

II. DESCRIPTION DU PROJET

2.1. Identification :

Le Nouveau Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire Phase III (en abrégé NPTCI) est une nouvelle initiative de coopération entre les Facultés d'Economie membres de la CIEREA. Il vise à dynamiser les Facultés participantes au programme en consolidant les acquis des phases précédentes et en renforçant la contribution du programme au développement de l'excellence scientifique en économie. Les activités de formation conduites au cours de la Phase II ont favorisé l'émergence de 1500 économistes dont 25 d'entre eux ont été retenus pour préparer le Doctorat PTCI. La stratégie retenue pour le NPTCI vise essentiellement à consolider ces acquis et à changer d'échelle.

Le NPTCI couvre 18 facultés réparties en facultés de catégorie B et celles de catégories A. La répartition géographique des facultés est donnée par le tableau 3 ci-dessous :

Tableau 3 : Répartition des facultés du programme NPTCI

Facultés de catégorie B	Pays	Facultés de catégorie A	Pays
Université d'Abomey-calavi	Bénin	Université d'Antananarivo	Madagascar
Université Cheik Anta Diop de Dakar	Sénégal	Université Abdou Moumouni	Niger
Université de Cocody Abidjan	Côte d'Ivoire	Université de Bangui	Centrafrique
Université de Kinshasa	RDC	Université de Burundi	Burundi
Université Omar Bongo de Libreville	Gabon	Université de Conakry	Guinée
Université Ouagadougou II,	Burkina-Faso	Université de Lomé	Togo
Université de Yaoundé II Soa	Cameroun	Université du Mali	Mali
		Université Nationale du Rwanda	Rwanda
		Université de Ndjamen	Tchad
		Université Marien N'gouabi	Congo Brazzaville
		Université de Nouakchott	Mauritanie

Les universités de catégorie B disposent d'un programme de troisième cycle en économie, contrairement à celle de la catégorie A. En outre, elles assurent dans le cadre du NPTCI, la formation au Master/DEA. Les campus A quant à eux, envoient plutôt des étudiants sélectionnés pour des formations au Master/DEA dans les facultés de catégorie B. La particularité du nouveau programme est l'existence d'un programme Ph.D. et celui doctoral, dénommé Appui à la Thèse Doctoral (ATD).

Le programme Ph.D est organisé sur deux catégories de Campus : les Campus hôtes (qui dispensent les cours) et les campus diplômant (où les thèses Ph.D. peuvent être soutenues). Les campus hôtes sont, par définition, diplômant. Les trois campus retenus pour la tenue du programme sont les suivants :

○ Campus hôtes et diplômant :

- Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar ;
- Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II/Soa.

- Campus diplômant :
 - Unité de Formation et de Recherches des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Cocody-Abidjan.

Quant au programme ATD, il se déroule dans les huit universités et centres de recherches suivants : Cocody-Abidjan, Abomey-calavi, Dakar, Libreville, Ouagadougou, Yaoundé II, Lomé et Université de Kinshasa.

2.2. Contexte de la mise en place du projet

- Date de signature de la convention :
Le Nouveau Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire (NPTCI), conçu à la suite des deux premiers en vue de consolider leurs acquis et de répondre à de nouveaux défis en matière de formation d'Economistes de haut niveau, a bénéficié d'un accord de Don signé en mars 2007. Cet Accord sera clos en septembre 2011.

- Autorité en charge de l'exécution :
L'exécution du projet est assurée par une équipe de coordination sous la supervision de la Conférence des Institutions d'Enseignement et de Recherches Economiques et de Gestion en Afrique (CIEREA).

2.3. Objectifs du projet, Activités menées et Résultats attendus

Le tableau 4 ci-dessous présente les principaux objectifs, les activités conduites et résultats attendus du NPTCI :

Tableau 4: Principaux objectifs et résultats attendus du NPTCI

Objectifs projetés	Volets et activités à conduire	Résultats attendus
<p>Objectif général : Contribuer à l'amélioration des performances économiques des pays africains de l'espace francophone</p>		
<p>Objectifs spécifiques : 1. Renforcer les capacités institutionnelles (programme, gouvernance, gestion et environnement de la formation)</p>	<p>1. Développement des capacités institutionnelles</p> <p>Mettre en place un cadre institutionnel et des conditions optimales de travail :</p> <p><i>a. Au niveau de l'environnement de la formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aménagement des salles de cours et des salles informatiques dans les 7 campus B ; - Acquisition et installation d'équipements. <p><i>b. Au niveau du programme de formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulation d'une offre de formation du Ph.D. au plus tard septembre 2007 ; - Formulation d'une offre de formation au Master au plus tard septembre 2007 ; - création d'un campus du Ph.D conjointement à Abidjan ou Dakar ; - création des campus de Cotonou et de Kinshasa au plus tard en septembre 2007 ; - Préparation des dossiers de reconnaissance et d'équivalence des diplômes de Master, du Doctorat et du Ph. D. au plus tard en 2010 ; - Organisation d'ateliers de normalisation sur le Master, le Doctorat et le Ph. D. avec le LMD. Production des syllabés et des textes organiques en conséquences ; - Etablissement des indicateurs de performance ; - Etablissement d'un cadre référentiel d'évaluation 	<p>1. Du point de vue renforcement des capacités institutionnelles :</p> <p><i>a. Au niveau de la gouvernance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - une convention de création de diplôme (Master, Doctorat/Ph.D) entre la CIEREA et les différentes autorités nationales, est élaborée ; - le Conseil d'administration du PTCI est élargi à deux représentants (UEMOA et CEMAC) et à des observateurs n'ayant pas droit de vote (CREA) ; - le conseil académique jouant le rôle de conseil scientifique et de commission d'attribution des bourses et de subventions, est créé ; - la composition du Conseil académique est établie ; - la budgétisation de l'appui institutionnel au CIEREA est réalisée <p><i>b. Au niveau de la gestion :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - les termes de références conformes au profil du Directeur sont élaborés ; - l'administration du NPTCI (1 directeur, 2 coordonnateurs, 2 assistants du programme doctorat-recherche et du programme Master, 1 coordonnateur administratif et financier, 3 secrétaires, 1 agent comptable, 1 bibliothécaire, 1 responsable logistique, 1 chauffeur-planton, 1 agent d'entretien, 2 gardiens) est mise en place ; - salaires et incitations revalorisés ; - formation du personnel assurée ; - manuel de procédure actualisée ; - environnement et cadre de travail du siège amélioré ; - aménagement des locaux du siège effectué <p><i>b. Au niveau de l'environnement de la formation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - salles de cours et d'informatiques réaménagées pour les catégories B ; - matériels informatiques acquis et installés.

Objectifs projetés	Volets et activités à conduire	Résultats attendus
2. Former 4 promotions soit 780 économistes de haut niveau susceptibles de répondre aux demandes de recherche, d'enseignement supérieur et d'expertise ;	<i>c. Formation Master :</i> - Elaboration d'un de stratégie de transition des CCCO ; - Organisation de deux sessions de CCCO pendant la phase transitoire ; - Organisation de 26 troncs communs ; - Organisation de 14 cours de spécialité sur les 7 campus B ; - Production de 780 diplômés formés au standard international	<i>c. DEA/Master :</i> - programme de Master actualisé ; - 780 diplômés au standard international ; - 2 sessions de CCCO transitoires organisées ; - troncs communs assurés ; - spécialisation effective des campus ; - stratégie de transition des CCCO dûment formulés ; - ouverture de deux campus à Kinshasa et Cotonou ; - diplômés du PTCI reconnu par le CAMES ; - taux d'encadrement des étudiants accrus ;
3. Former 150 docteurs pour répondre à la demande de renouvellement des universités	<i>d. Formation Doctorat/Ph. D. :</i> - Création, organisation et fonctionnement des Comités de thèse ; - Sélection et formation de 150 docteurs ; - Organisation sur le plan local de 112 séminaires d'approfondissement pour les doctorants des campus B ; - Organisation de trois séminaires de thèse par campus ; définition des curricula du Ph. D. ; - Organisation de 3 cours fondamentaux de 75 heures chacun et 5 cours de spécialité de 60 heures chacun ; - Parution d'une revue	<i>d. Doctorat/Ph.D :</i> - un campus Ph.D opérationnel entre Abidjan et Dakar ; - comité de thèse crée ; - 112 séminaires d'approfondissement organisés dans les 7 campus B ; - 150 docteurs formés ; - séminaires de haut niveau de théories économiques et de méthodes quantitatives réalisés ; - critères de performance et d'évaluation formulés ; - méthodes et contenu d'enseignements améliorés par la production de syllabé et de systèmes d'évaluation.
4. Former 40 Maîtres-assistants par an (soit 160 sur 4 ans) et 20 enseignants de rang magistral par an (soit 80 sur 4 ans)	<i>e. Formation des formateurs :</i> - 28 séminaires ou ateliers nationaux organisés sur les 4 ans à raison de 7/an ; - 44 séminaires ou sessions de formation pour la promotion aux fonctions de Maître-Assistant des facultés de rang A ; - 28 séminaires ou session de formation pour la promotion des Maîtres de Conférences des facultés de rang B.	<i>e. Du point de vue des formateurs :</i> - 28 séminaires ou ateliers nationaux organisés par an (soit un séminaire annuel par campus) ; - 7 séminaires ou sessions pour la promotion des enseignants au liste d'aptitude organisés (1 séminaire annuel par campus).

Source : Document projet NPTCI

III. RESULTATS DE L'EVALUATION

3.1. Conception du projet

3.1.1. Prémises et hypothèses à la base de l'identification, du design et de la mise en œuvre du projet

L'analyse des hypothèses à la base de l'identification du design et de la mise en œuvre du projet NPTCI revient à, d'une part, vérifier, leur validité et pertinence relativement à la problématique, aux opportunités et aux besoins des universités des pays couverts par le projet et à, d'autre part, évaluer leur pertinence par rapport à l'environnement économique et social actuel des pays d'accueil. La revue de la documentation et des entretiens permettent de résumer les hypothèses, la problématique et les besoins réels à satisfaire comme suite:

Tableau 5: Mise en cohérence des hypothèses et besoins des pays

Prémises/hypothèses	Problématique/besoins
1. Palier l'insuffisance et assurer la relève des ressources humaines dans le domaine des sciences économiques dans les administrations publiques et privées africaines (Enseignants, chercheurs, experts, etc.).	1. Quasi inexistence de programme de troisième cycle dans la sous région où du reste la préparation de la thèse pouvait prendre plus d'une dizaine d'années.
2. Une formation de troisième cycle économique aux normes internationales est un facteur de croissance des économies africaines.	2. Fuite des cerveaux en ce sens que les étudiants formés souvent au Nord (Europe, Amérique, Canada etc.) y restaient.
3. La mise en commun des acquis infrastructurels est un moyen efficace pour assurer, en Afrique francophone, la formation de troisième cycle aux normes internationales.	3. La faible rentabilité de la formation de niveau doctoral en Afrique Francophone.
	4. Les fortes contraintes financières et infrastructurelles des Facultés et UFR-SEG isolées à conduire efficacement des programmes de formation au niveau doctoral.

Source : Document projet NPTCI

Avant l'avènement du PTCI, le constat en Afrique francophone, était la quasi absence de formation de troisième cycle universitaire en économie (Dim Sy, 2006). En dehors, du programme de troisième cycle en Economie rurale du CIRES à Abidjan, Côte d'Ivoire, les formations de troisième cycle en économie se déroulaient pour l'essentiel dans les universités du Nord. L'opportunité d'engager un programme de formation de type doctoral au sein de certaines universités de la zone, paraît louable. En effet, cette initiative permet d'une part, de produire du capital humain à un coût relativement bas et de réduire, en même temps, la fuite des cerveaux et, d'autre part, d'apporter une réponse rapide aux besoins d'enseignants, de chercheurs et d'experts en économie dans les pays de la zone francophone.

La zone francophone fait, en effet, face à de nombreux défis. Il s'agit entre autres :

- du besoin en ressources humaines des nombreux organismes ou institutions de développement économique ou d'intégration mis en place: BCEAO, BOAD, UEMOA, CEDEAO, CEMAC, BEAC, CILSS, etc. ;
- du besoin en ressources humaines des Etats pour la formulation et la mise en œuvre de politique économique capable de hisser leurs économies au niveau de celles des pays développés ;
- d'apporter des réponses appropriées aux conditions du développement durable des pays de la zone, à savoir, les conflits, le changement climatique, l'appropriation technologique, etc.

Si la problématique et les besoins identifiés dans le cadre du NPTCI semblent logiques dans leur conception au regard de ce qui précède, certaines des hypothèses explicites du projet ne sont, cependant, pas cohérentes avec les besoins. En effet, alors que les hypothèses 1 et 3 telles qu'énoncées dans le tableau 5 ci-dessus, sont cohérentes avec les besoins et la problématique du projet, cela n'est pas le cas pour l'hypothèse 2. Il ne ressort nulle part dans le document projet une mention présentant la problématique de la faible croissance économique des Etats de la zone francophone par rapport aux ressources humaines disponibles. En outre, cette hypothèse paraît trop forte dans la mesure où, disposer d'économistes n'implique pas obligatoirement une croissance économique. Aussi, est-il nécessaire d'assouplir cette hypothèse. Par ailleurs, la référence aux normes internationales constitue un jugement de valeur, un véritable problème d'appréciation. Les résultats des entretiens révèlent que les normes académiques sont celles pratiquées par les universités du nord. Dans ces conditions, les auteurs du projet NPTCI supposent que, les économistes formés suivant ces normes seront à même de discuter avec les experts des institutions de Breton Wood, considérés, à tort comme référence. Nous considérons, que cette argumentation dans la justification d'un tel projet de formation de capital humain amené à penser le développement économique de nos Etat, pose problème.

Une approche historique d'analyse des ressources humaines en économie de nos Etats francophones depuis les indépendances, montre que la plupart des économistes qui ont proposé des modèles économiques pour ces Etats, sont issus pour l'essentiel des écoles ou institutions académiques du Nord. Ces Etats restent à la traîne en matière de croissance (le taux de croissance économique moyen sur la période 1960 -2006, pour les pays de la zone UEMOA, ne dépasse pas les 3%) et de développement, à la différence des dragons d'Asie et d'Amérique Latine.

Au regard de l'argumentaire développé ci-dessus, il est fondamental de réviser les prémisses et hypothèses dans le sens d'une meilleure justification du projet NPTCI.

3.1.2. Problématique et besoins du projet

La pertinence et la validité de la problématique et les besoins identifiés lors de la conception du projet, s'apprécient à la fois du point de vue de leur actualité et des changements institutionnels éventuels du NPTCI.

La problématique, les opportunités et les besoins à satisfaire justifiant le projet sont énoncés dans le tableau 5 ci-dessus. Ceux-ci restent valables par rapport au cadre de production de capital humain dans les pays qui logent le projet : faible disponibilité d'offre de services de formation de troisième cycle en économie dans la plupart des universités. Cependant, le calibrage de la problématique aux besoins et aux opportunités à satisfaire soulève une préoccupation fondamentale. Sur la base du document projet présenté lors de la conception, il ressort que la formation d'économistes dans le cadre du NPTCI doit apporter des réponses à des défis de l'environnement économique et social des pays d'accueil. Il s'agit entre autres:

- de la mondialisation et les exigences de l'économie de la connaissance et du savoir ;
- de l'impératif de régionalisation pour les pays en développement ;
- du besoin de croissance pour la réduction de la pauvreté ;
- de la montée de la question sociale ;
- des transformations technologiques et académiques avec le LMD.

Ces défis de l'environnement sont présentés dans le document projet sans véritablement montrer de lien avec le projet de formation NPTCI : s'agit-t-il des pistes de sujet de mémoires ou de thèses ou de travaux de recherche sur lesquels doivent travailler les bénéficiaires du projet ? S'agit-il de thèmes pour les sessions de formation ? Comment le produit NPTCI peut-il contribuer à relever ces défis ? Bref, la preuve doit être faite de l'utilité de ces thématiques pour les pays d'accueil du projet.

Les réponses des interviews réalisées dans le cadre de cette revue ne sont pas convaincantes. En effet, les concepteurs du projet supposent que la capacité de raisonnement acquise au travers des cours dispensés, notamment au CCCO, prédispose les produits du NPTCI à l'identification du problème économique qui se pose aux pays africains et au choix adéquat du cadre d'analyse. Par exemple, il est avancé que les produits du PTCI/NPTCI constituent la majorité des chercheurs francophones qui évoluent dans le réseau de recherche de l'AERC et qu'ils constituent une masse critique d'analystes et de conseillers dans les administrations publiques et privées africaines.

Cette argumentation est insuffisante à deux points de vue :

- les arguments sont avancés alors qu'aucune étude d'impact ne les justifie;
- l'analyse des thèmes de mémoire (cf. rapport thèmes de mémoires de la première promotion du NPTCI) des étudiants du NPTCI (Master et Ph.D./Doctorat), montre plutôt une tendance vers l'économie appliquée ; alors que l'option envisagée est la mise à disposition d'économistes concepteurs. Aucun des thèmes abordés n'a une approche de recherche fondamentale, qui explore en profondeur la problématique réelle du développement des pays d'accueil et des pays africains de manière générale.

Les défis de l'environnement tels qu'énoncés à la conception du NPTCI sont certes d'actualité, mais, ils ne peuvent constituer, à notre avis, la priorité des raisons pour la mise en œuvre du NPTCI. Nous proposons dans la reformulation du NPTCI, que le projet s'articule autour de trois défis :

- les conditions de création de richesse durable ;
- les conditions de l'appropriation technologique ;
- la pluridisciplinarité, voire la transdisciplinarité et l'ouverture aux sciences exactes et expérimentales.

3.1.3. Objectifs, stratégies, résultats et effets attendus du projet

Nous apprécions la clarté et la cohérence des principaux objectifs et stratégies du NPTCI avec les besoins et problématique d'une part, et analysons leur pertinence au regard du contexte actuel du projet, d'autre part. En outre, nous évaluons la compatibilité et la cohérence des résultats et impacts attendus avec les objectifs et les stratégies, la problématique et les besoins identifiés, vérifions la capacité du projet à atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs projetés au regard du contexte actuel et déterminons les conditions dans l'environnement du NPTCI qui justifient une révision des résultats et impacts attendus.

Le tableau 6 ci-dessous résume les principaux objectifs, les stratégies, les résultats et les effets attendus du projet NPTCI.

Tableau 6: Compatibilité des objectifs, des stratégies, des résultats des effets attendus et des besoins du NPTCI

Objectifs	Stratégies	Résultats attendus	Effets attendus	Problématique/Besoins
<p>1. Formation de sept cent quatre vingt (780) économistes susceptibles de satisfaire les demandes de recherche, d'enseignement supérieur et d'expertise des pays africains de l'espace francophone, en quatre (4) promotions ;</p> <p>2. Formation de cent cinquante (150) Ph.D. et docteurs pour répondre à la demande de renouvellement des ressources humaines des facultés des sciences économiques et de gestion des dix huit (18) universités membres de la CIEREA ;</p> <p>3. Formation de quarante (40) maîtres-assistants par an (soit 160 sur 4 ans) et vingt (20) enseignants de rang magistral par an (soit 80 sur 4 ans) pour répondre aux besoins d'encadrement des masters et des doctorants ;</p> <p>4. Renforcement des capacités institutionnelles des dix huit (18) facultés des sciences économiques et de gestion, membres de la CIEREA ;</p>	<p>1. Stratégies de formation des économistes avec sept (7) actions retenues ;</p> <p>2. Stratégies relatives à la formation de 150 docteurs par (i) la mise en place d'un comité de thèse, (ii) l'organisation de séminaires de théories économiques et de méthodes quantitatives et (iii) l'organisation de séminaires ou ateliers de thèse ;</p> <p>3. Stratégies relatives à la formation de formateurs par (i) l'organisation de séminaires de théories économiques et de techniques quantitatives et (ii) l'organisation de séminaires et de sessions d'encadrement pour la promotion d'enseignants aux différentes listes d'aptitudes ;</p> <p>4. Stratégies relatives au renforcement des capacités institutionnelles portent sur la gouvernance, la gestion et l'environnement de la formation et les programmes.</p>	<p>1. Sept cent quatre vingt (780) économistes sont formés ;</p> <p>2. Cent cinquante (150) Ph.D. et docteurs sont formés ;</p> <p>3. Cent soixante maîtres-assistants (160) et quatre-vingt (80) enseignants de rang magistral pour l'encadrement sont formés ;</p> <p>4. Capacité institutionnelle des facultés des sciences économiques et de gestion des dix huit (18) universités membres de la CIEREA est renforcée.</p>	<p>1. Amélioration de l'environnement de la formation et d'apprentissage des facultés des sciences économiques et de gestion de catégorie B ;</p> <p>2. Mise à disposition d'économistes au sein de l'espace francophone africain ;</p> <p>3. Réduction de la fuite des cerveaux et du manque d'enseignants dans les facultés des sciences économiques et de gestion de l'espace CIEREA ;</p> <p>4. Contribution à la réalisation des traités et accords existant dans l'UEMOA et la CEMAC sur le développement des capacités humaines.</p>	<p>1. Quasi inexistence de programme de troisième cycle dans la sous région où du reste la préparation de la thèse pouvait prendre plus d'une dizaine d'années ;</p> <p>2. Fuite des cerveaux en ce sens que les étudiants formés souvent au Nord (Europe, Amérique, Canada etc) y restaient ;</p> <p>3. La faible rentabilité de la formation de niveau doctoral en Afrique Francophone ;</p> <p>4. Les fortes contraintes financières et infrastructurelles des Facultés et UFR-SEG isolées à conduire efficacement des programmes de formation au niveau doctoral.</p>

Source : Document de projet NPTCI

D'une manière générale, l'analyse du tableau 6 révèle une cohérence entre les objectifs, les stratégies, les résultats attendus, les effets et la problématique et les besoins du projet. En effet, la problématique du NPTCI repose sur la quasi absence de formation de troisième cycle en économie dans la plupart des pays de l'espace francophone africain en raison de l'inadaptation des infrastructures et des coûts de formation qui sont hors de portée des pays. La stratégie de mutualisation des coûts sur laquelle est basée le NPTCI, permet de lever non seulement les contraintes de coûts et de disponibilité d'infrastructures, mais également de répondre à l'objectif de formation du maximum d'économistes dont a besoin les pays de la zone francophone.

Cette stratégie de mutualisation des coûts passe non seulement par la sélection de facultés d'accueil (catégorie B) mais aussi par le renforcement des capacités en équipements et en ressources humaines de celles-ci. Les facultés de catégorie A ont alors la possibilité de faire former leurs étudiants dans celles de la catégorie B. Cette approche a l'avantage de réduire les coûts et de faire recruter plus d'étudiants pour la formation de troisième cycle. Elle permet, en outre, de réduire les déperditions liées à la fuite des cerveaux.

Les résultats et effets attendus sont, par ailleurs, compatibles avec les objectifs, les stratégies et les besoins identifiés, dans la mesure où ceux-ci découlent des derniers. Toutefois, les objectifs quantitatifs projetés seront difficiles à atteindre compte tenu du contexte actuel du projet. Sur la base des réponses des interviews et des rapports d'activité, le projet, en ce qui concerne certaines composantes, connaît des difficultés de trésorerie.

- Analyse de capacité du projet à atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs :

Au regard des différents rapports d'activité et des résultats des interviews réalisées, l'environnement actuel du NPTCI reste marqué par deux difficultés majeures qui risquent de compromettre la réalisation des objectifs projetés.

La première concerne le financement du programme. L'analyse du tableau 7 financier ci-dessous montre un gap de financement non encore résolu à la date de la revue :

Tableau 7: Situation du financement du projet NPTCI

Partenaires	Montant (Fcfa) financement reçu	Part en % partenaires	% décaissé	Reliquat en %
ACBF	4 000 000 000	81,69	59,05	40,95
CRDI/Dakar	324 810 000	6,63	56,60	43,40
CRDI/Ottawa	134 000 000	2,74	24,13	75,87
UE-Edulink	328 000 000	6,70	21,61	78,39
DAAD	69 897 788	1,43	94,02	5,98
Pays-Bas	39 557 000	0,81	100	0
Sous total	4 896 264 788	100	56,25	43,75

Source : NPTCI

Sur un coût total du programme de 5,875 milliards FCFA environ, les financements mobilisés s'élèvent à ce jour à 4,896 milliards de FCFA, soit 83% environ (cf. Rapport d'audit des comptes arrêtés au 31 décembre 2009). Un gap de financement de 17% reste à mobiliser si le programme veut atteindre ses objectifs. En outre, l'analyse du tableau 7 montre le peu d'efforts réalisés pour la mobilisation des ressources. Celles-ci reposent pour l'essentiel sur les ressources en provenance de l'ACBF (82% du financement). Une des difficultés au plan financier concerne également le taux de décaissement des ressources par les partenaires. Ce taux, à ce jour, est de 56% environ. Ce chiffre implique trois constats :

- soit les procédures de décaissement des partenaires sont lourdes et prennent du temps ; ce qui réduit l'efficacité du programme ;
- soit les procédures d'engagement des dépenses au niveau de la direction du programme sont complexes ;
- soit les objectifs projetés sont trop ambitieux au regard de la disponibilité des fonds.

Sur ce point, nous pensons que, compte tenu de la situation actuelle du financement du projet, les objectifs quantitatifs doivent être révisés.

La seconde difficulté porte sur les insuffisances au plan institutionnel. Celles-ci concernent l'ambiguïté et l'incompréhension dans l'exercice des missions de la CIEREA et du Conseil d'Administration du programme. Cette situation a entraîné l'absence d'actions autour de la promotion de la visibilité du programme, la mobilisation des ressources et de pérennisation du programme. En outre, la composition du Conseil d'Administration, non élargie à des personnalités du monde des affaires et des bailleurs, ne facilite pas les actions de levée de fonds.

Aujourd'hui, face à ces difficultés, le programme a donné de nouvelles orientations dans les objectifs quantitatifs. Ainsi, le programme a révisé ses objectifs de formation de 150 docteurs Ph.D. et A.T.D à la baisse. Pour l'année académique 2009-2010, il n'y aura pas de recrutement d'une nouvelle promotion au titre du Ph.D.

3.1.4. Volets et activités du projet

Les volets et activités du NPTCI sont entre autres :

- le développement des capacités institutionnelles ;
- la formation Master ;
- la formation du Doctorat ;
- la formation des formateurs.

Le tableau 8 définit les détails des volets et activités du programme :

Tableau 8: Volets et activités du NPTCI

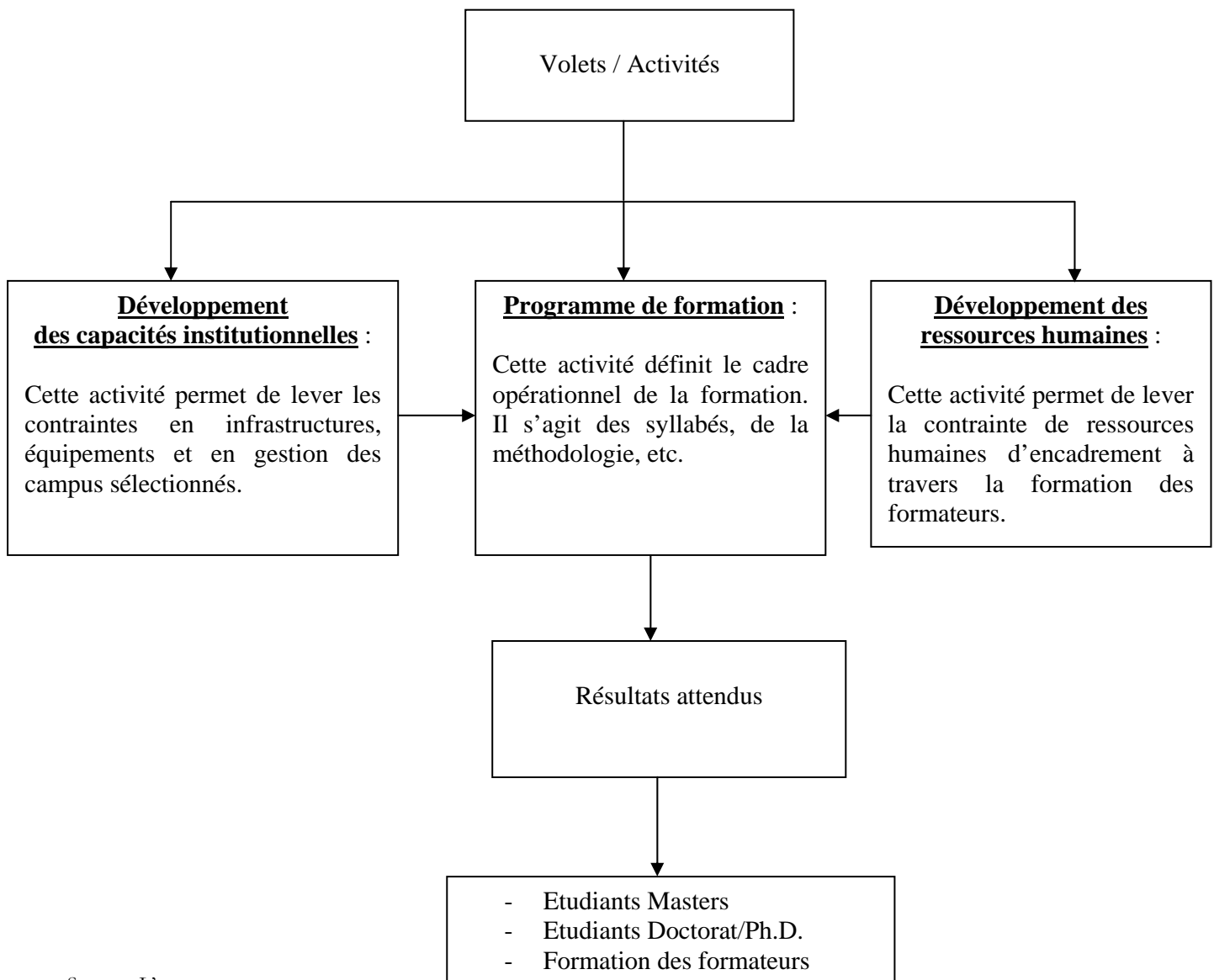
Volets/activités	Détails	Résultats attendus
Développement des capacités institutionnelles : Mettre en place un cadre institutionnel et des conditions optimales pour faciliter les activités de formation.	1. Environnement de la formation : - Aménagement des salles de classe et des salles informatiques ; - Acquisition et installation d'équipements. 2. Programme de formation : - Formulation d'une offre de formation Master ; - Formulation d'une offre de formation du Ph.D. ; - Création campus Ph.D. ; - Préparation dossier de reconnaissance des diplômés ; - Organisation d'ateliers de normalisation au LMD ; - indicateurs de performance	4. Capacité institutionnelle des facultés des sciences économiques et de gestion des dix huit (18) universités membres de la CIEREA est renforcée
Formation Master	- Elaboration document de stratégie de transition CCCO ; - Organisation de deux sessions de CCCO pendant la phase transitoire ; - Organisation de 26 troncs communs ; - Organisation de 14 cours de spécialités	1. Sept cent quatre vingt (780) économistes sont formés
Formation Doctorat/Ph.D.	- Création, organisation et fonctionnement des comités de thèse ; - sélection des étudiants ; - organisation de séminaires d'approfondissement ; - organisation de séminaires de thèse ; - organisation de cours fondamentaux et de spécialité ; - parution d'une revue	2. Cent cinquante (150) Ph.D. et docteurs sont formés ;
Formation des formateurs	- organisation de séminaires ou ateliers ; - sessions de formation sur la promotion aux fonctions de maître-assistant des facultés A ; - sessions de formation pour la promotion des Maîtres de Conférence des facultés B.	3. Cent soixante maîtres-assistants (160) et quatre-vingt (80) enseignants de rang magistral pour l'encadrement sont formés ;

Source : Document de projet NPTCI

Nous allons d'abord apprécier la pertinence des volets et activités par rapport aux résultats attendus, aux objectifs et aux stratégies institutionnelles et opérationnelles du projet. Ensuite nous étudierons la validité et la pertinence des mécanismes de suivi-évaluation par rapport à l'organisation, aux activités, aux objectifs et aux stratégies.

La stratégie utilisée lors de la conception du projet dans l'identification des activités est pertinente. En effet, elle peut être schématisée de la façon suivante :

Schéma 1 : Cadre stratégique de mise en œuvre du projet NPTCI



Source : L'auteur.

Sur la base du cadre stratégique ci-dessus, il est possible d'affirmer que les activités identifiées lors de la conception du projet peuvent permettre d'atteindre les résultats attendus. Toutefois, cette stratégie repose sur deux facteurs essentiels :

- la disponibilité des ressources financières ;
- l'efficacité dans la mise en œuvre des activités.

La disponibilité des ressources implique que l'ensemble des ressources prévues soit effectivement mobilisé et disponible dans les délais raisonnables. L'attractivité de tel programme de formation repose sur sa capacité à stimuler les apprenants et les formateurs en leur donnant un cadre de travail adéquat et des incitations financières appréciables.

L'efficacité dans la mise en œuvre stipule qu'il ne doit pas avoir de goulets d'étranglement au niveau des différents maillons de la chaîne d'exécution du projet. Il s'agit, entre autres, de la parfaite circulation de l'information, de l'absence d'ambiguïté dans les rôles de chacun des organes dirigeants et l'implication effective des différents partenaires et organes de gestion dans la mise en œuvre du projet.

Cependant, l'analyse de la mise en œuvre du projet permet de mieux apprécier la capacité des activités à atteindre les résultats attendus, compte tenu de la satisfaction ou non des facteurs ci-dessus.

Sur la base des entretiens réalisés, il ressort que les moyens de suivi-évaluation utilisés sont : (i) les missions de supervision des bailleurs de fonds ; (ii) l'audit externe (des comptes) ; (iii) les réunions du Conseil d'Administration (2 fois par an), et (iv) les sessions du Conseil académique (2 fois par an). En plus de ce suivi, des missions de supervisions par la direction du NPTCI sont effectuées dans les facultés de catégorie B assurant les enseignements du NPTCI. Les membres du Conseil d'Administration rencontrent chaque année l'ensemble des étudiants au cours du CCCO. Le Conseil Académique, qui se réunit deux fois par an valide le contenu des enseignements et les résultats des étudiants.

Ces exigences en matière de suivi-évaluation sont celles définies dans l'accord de Don.

Du point de vue académique, la pertinence du suivi effectué s'apprécie à travers la publication des procès verbaux de réunion, des statistiques de formation et des résultats obtenus aux examens. Ces statistiques sont disponibles et consultables. Au niveau de la bonne exécution des cours et des examens, le suivi réalisé est assez significatif pour le DEA/Master et le Ph. D, comme l'illustre les tableaux 9 et 10 ci-dessous :

Tableau 9: Evolution des effectifs au DEA/Master NPTCI, ensemble des facultés

Promotion	Tronc Commun (TC)	Inscrits CCCO	Réussite TC en %	Admis CCCO	Réussite CCCO en %	Mémoire
Promotion 1 (2007-08)	201	176*	87,56	154	87,5	119
Promotion 2(2008-09)	180	168	93,33	165	98,21	En cours
Promotion 3(2009-10)	235	-	-	-	-	-
Total	616					

Source : Rapport d'activités Janvier 2007 – Décembre 2009

Tableau 10: Statistiques des deux promotions du Ph.D NPTCI

	Etudiants acceptés dans le programme	Etudiants admis aux examens de synthèse	Etudiants en cours de rédaction de thèses
Promotion 1 : 2008-			
FASEG / UCAD (Dakar)	15	13	8
FSEG / UYII (Yaoundé)	12	12	7
UFR-SEG / UAC (Abidjan)	--	--	10
Total Promotion 1	27	25*	25
Promotion 2 : 2009-			
FASEG / UCAD (Dakar)	16	--	--
FSEG / UYII (Yaoundé)	15	--	--
UFR-SEG / UAC (Abidjan)	0	--	--
Total Promotion 2	31	--	--
Total	58	--	--**

* Un étudiant n'a pas pris part aux épreuves de synthèse pour cause de maladie, -une étudiante ayant échoué a pris part aux épreuves de rattrapage.

Source : Rapport d'activités Janvier 2007 – Décembre 2009

Le Conseil Académique est chargé de faire l'évaluation académique du programme. A ce titre, il se réunit en session pour procéder à la validation des syllabus des cours du master, donne un avis sur la sélection des enseignants pour les cours de spécialisation au Ph.D et du CCCO. Il valide, en outre, les résultats des examens de synthèse du Ph.D. Toutes les rencontres du Conseil sont sanctionnées par un Procès verbal validé par les présidents des organes. Dans le cadre du projet, il s'est réuni trois (3) fois, respectivement en, 2007, 2008 et 2009. Toutefois, selon le rapport d'activités de Janvier 2007 – Décembre 2009, le Conseil Académique ne s'est pas réuni pour valider les résultats du CCCO et procéder à la sélection des boursiers 2010 en raison des difficultés budgétaires.

Le suivi-évaluation de la qualité des prestations d'enseignement est assuré par le biais d'un certain nombre d'outils :

- les syllabus de cours élaborés ;
- le respect du volume horaire ;
- l'élaboration de Termes de Référence ;
- l'élaboration de rapports pédagogiques par les enseignants ;
- la fiche d'évaluation des enseignements par les étudiants.

Toutefois, malgré ces outils utilisés, les résultats des examens et des soutenances de mémoire de master/DEA au sein de certaines facultés ne sont pas totalement satisfaisants. Il s'agit des facultés Omar Bongo à Libreville au Gabon et Kinshasa en R.D. Congo, comme l'indique le tableau 11 ci-dessous :

Tableau 11 : Résultats des examens des facultés Omar Bongo et de Kinshasa

C. Campus Omar BONGO de Libreville, GABON						
Promotion	Tronc Commun (TC)	Inscrits CCCO	Réussite TC en %	Admis CCCO	Réussite CCCO en %	Mémoire
Total PTCI	136	114	83,82	100	87,72	100
NPTCI						
Promotion 1	29	17	56,62	14	82,35	1
Promotion 2	14	9	64,28	8	100,00	En cours
Promotion 3	33	-	-	-	-	-
Total NPTCI	76					
F. Campus de Kinshasa, RD CONGO						
Promotion	Tronc Commun (TC)	Inscrits CCCO	Réussite TC en %	Admis CCCO	Réussite CCCO en %	Mémoire
NPTCI						
Promotion 1 NPTCI	26	21	80,77	9	42,86	3
Promotion 2 NPTCI	22	17	77,27	17	100,00	En cours
Promotion 3 NPTCI	35	-	-	-	-	-
Total	83					

Source : NPTCI

Du point de vue du suivi-évaluation administratif, l'organisation et la stratégie proposées ne sont pas efficaces. En effet, les missions de supervision de la direction sont insuffisantes (généralement, par faute de moyens financiers). L'insuffisance de communication entre le siège et les directions nationales d'une part, et entre le siège et les étudiants, d'autre part, illustre assez bien, ce constat. En outre, il y a la lenteur du siège dans les passations de charge à la suite des changements institutionnels au sein des facultés d'accueil. Dans ces facultés, l'administration (doyens, vices-doyens et directeurs d'écoles doctorales) est généralement renouvelée. Cette situation crée parfois des blocages au niveau du programme. On observe des cas de suspicions entre les nouvelles autorités des facultés et la direction nationale et d'asymétrie d'information.

Ces insuffisances du mécanisme de suivi-évaluation peuvent être expliquées par :

- l'étendue du champ géographique à couvrir annuellement par rapport à la taille de l'enveloppe financière disponible ;
- l'insuffisance des ressources humaines au niveau du siège (le non recrutement d'un coordonnateur de programme Doctorat/Ph. D, augmente le volume des tâches assignées au Coordonnateur du programme Master/DEA, qui cumule, de fait, les deux fonctions).

3.1.5. Budget et plan de financement

Le coût total du programme est estimé à 11,750 millions de dollars US, soit une contre valeur de 5,875 milliards de FCFA, repartis sur une durée de quatre années. Le budget global par composantes se présente comme suit :

Tableau 12 : Différentes composantes du budget du NPTCI

COMPOSANTES	MONTANTS (\$US)
A. PROGRAMMES DE FORMATION	8 836 000,00
B. DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL	1 507 500,00
C. RENFORCEMENT DES CAPACITES	125 000,00
D. DEPENSES DE GESTION	1 191 840,00
E. IMPREVUS	90 160,00
TOTAL GENERAL DU PROGRAMME	11 750 500,00
CONTRE VALEUR EN FCFA	5 875 250 000

Source : Rapport d'Audit, Mars 2010

Selon le rapport d'audit des comptes arrêtés au 31 décembre 2009, il ressort que les financements acquis à la date de l'audit, atteignent 4,865 milliards de FCFA soit 83%, dégageant un besoin de financement de 1,009 milliards soit 17%. Le tableau 13, montre la situation du financement :

Tableau 13 : Situation du financement NPTCI

BAILLEURS	DEVICES		MONTANTS FCFA
	UNITES	MONTANTS	
BUDGET TOTAL PROGRAMME			5 875 250 000
ACBF	USD	8 000 000	4 000 000 000
CRDI DAKAR	CAD	802 000	324 810 000
CRDI OTTAWA	CAD	330 865	134 000 000
PAYS-BAS	EURO	60 300	39 557 000
UNION EUROPEENNE	EURO	500 000	328 000 000
DAAD Allemagne	EURO	59 755	39 199 000
TOTAL FINANCEMENTS ACQUIS			4 865 566 000
BESOIN DE FINANCEMENT			1 009 684 000

Source : Rapport d'Audit, Mars 2010

L'analyse du budget, avec les activités du programme, indique une cohérence. Cependant, en ce qui concerne les résultats et impacts attendus, les objectifs et les stratégies, on note une incohérence avec le budget et le plan de financement. Celle-ci s'apprécie par l'inadéquation entre les objectifs quantitatifs projetés et le budget mobilisé. Dans le tableau 13, le financement acquis repose, pour l'essentiel, sur un seul bailleur (ACBF).

Les changements institutionnels intervenus dans la gouvernance du NPTCI se situent dans le recrutement du Directeur NPTCI en février 2010, mettant fin à l'intérim, et la fusion en un seul poste de la coordination des programmes master et doctorat/Ph. D.

Le design du NPTCI avait prévu, entre autres, un poste de Coordonnateur du Programme Ph.D et un Coordonnateur du Programme Master. Seul ce dernier a pu être recruté. Les appels à candidature pour le poste de Coordonnateur du Ph.D n'ont pas recueilli de candidats satisfaisants. Ainsi, le Coordonnateur du Programme Master cumule les fonctions de Coordonnateur Ph.D.

On note, en outre, l'arrêt du recrutement de promotion additionnelle d'étudiants de Ph.D. Les aménagements et extensions des locaux aux Campus de Ouagadougou et de Yaoundé, ainsi que les équipements des campus de Dakar et de Ouagadougou, initialement prévus, n'ont pas été réalisés.

Certaines directions nationales NPTCI des facultés sont dans l'incapacité d'assurer les charges salariales du personnel d'appui du fait de la non disponibilité de fonds. La direction du NPTCI ne

communiqué pas suffisamment avec les doyens des facultés d'accueil sur les difficultés du programme. Or, le personnel d'appui est issu de celles-ci. Cette situation renforce l'idée de méfiance ou de suspicion entre Doyens et Directeurs Nationaux NPTCI.

3.1.6. Pérennisation des acquis du projet

Le document de projet du NPTCI ne mentionne aucunement de stratégies de pérennisation des capacités humaines et institutionnelles. Aussi, est-il impossible d'apprécier leur pertinence et validité relativement à la nature du projet, à ses objectifs et stratégies, aux résultats attendus et à l'environnement institutionnel du projet.

Les observations relevées lors de la revue de la phase II du PTCI sur l'absence de mécanisme de pérennisation des acquis semblent se confirmer dans le NPTCI. En effet, le programme ne dispose pas de fonds propres et la contribution financière des Etats membres de l'espace CIEREA reste marginale. Dans ces conditions, les difficultés financières actuelles du programme risquent d'entraver toute action éventuelle de pérennisation des capacités humaines et institutionnelles créées.

3.1.7. Risques du projet

Huit (8) risques ont été identifiés comme menace sur le développement du projet. Le tableau 14 ci-dessous présente les risques et les stratégies identifiées pour leur gestion :

Tableau 14: Risques et stratégies de gestion du NPTCI

Risques	Stratégies	Environnement du projet
1. Difficultés de promotion des enseignants dans les différents grades de l'enseignement supérieur	Meilleure structuration de la formation des formateurs et association des enseignants à son exécution	<p>L'environnement du projet NPTCI reste marqué par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les difficultés de mobilisation des ressources publiques et privées des Etats membres du CIEREA ; - l'existence de réseaux de recherches et de programmes de formation similaire à l'échelle de l'Afrique ; ce qui a pour effet de disperser les sources de financement ; - la réduction des enveloppes de bourses d'Etat des facultés membres de la CIEREA ; - l'insuffisance des ressources humaines d'encadrement au sein des facultés ; - la lenteur dans la réaction des bailleurs sur les avis de non objection. <p>Les besoins du système éducatif et priorités des Etats membres de la CIEREA sont nombreux.</p>
2. Grèves et autres troubles.	Mettre le campus B à l'abri des instabilités et faire signer des contrats aux étudiants à leur entrée dans le programme	
3. Dysfonctionnement et conflits d'intérêt entre CIEREA et le PTCL.	Nécessité pour la CIEREA de renouveler régulièrement ses instances pour mieux stabiliser la composition du Conseil d'Administration. Doter la CIEREA d'un appui financier autonome, dégagé du circuit du PTCL, réviser les textes organiques liant le PTCL à la CIEREA dans le sens d'une plus grande lisibilité.	
4. Faible taux d'encadrement dû à l'insuffisance de la mobilité des enseignants	Elaborer un répertoire complet des enseignants pour mieux organiser leur mobilité dans l'espace CIEREA	
5. Faible participation des enseignants aux colloques, conférences scientifiques et divers réseaux de recherche.	Installer une connexion internet dans tous les campus. Les facultés doivent aider les enseignants à participer à des manifestations scientifiques	
6. Le niveau relativement faible du montant de la bourse	Relever le montant de la bourse. Prévoir des mécanismes de remboursement des sommes perçues (contrats) par les étudiants en cas d'abandon	
7. Dégradation des infrastructures des facultés B	Réaménager les infrastructures et les équipements	
8. Désengagement des partenaires financiers.	Diversifier les sources de financement avec une plus grande participation des Etats, des organisations sous régionales et régionales.	

Source : Document de projet NPTCI

D'une manière générale, les risques identifiés lors de la conception du projet sont compatibles avec l'environnement du projet. Il en est des risques sur le financement. En effet, non seulement le financement acquis est exclusivement externe, mais la direction du NPTCI éprouve de la peine à boucler son budget durant cette phase. Dès lors, il y a risque certain de réaliser les activités essentielles du fait de ces contraintes budgétaires. C'est ce constat qui ressort actuellement dans l'exécution du projet avec la suppression du recrutement de la promotion 2010 d'étudiants pour le Ph.D et l'incertitude qui plane dans l'organisation de la session du CCCO de 2010. La stratégie de gestion de ce risque imaginée pour la diversification des sources de financement du programme préconise une

plus grande participation des Etats, des organisations sous régionales et régionales. On pourrait penser confier ce volet mobilisation de financement à un professionnel du « fundraising ».

L'existence de réseaux de recherches et de programmes de formation similaire au NPTCI, à l'échelle de l'Afrique, a pour effet de disperser les sources de financement. Ces réseaux entrent alors en concurrence avec le NPTCI. Ce sont des risques à prendre aussi en considération.

3.2. Analyse de l'exécution du projet

3.2.1. Planification de l'exécution du projet

L'exécution d'un tel projet suppose l'adoption d'une démarche de travail basée sur des outils de planification, notamment le tableau de bord, une grille d'échéancier, un plan d'actions et un programme de travail annuel. Dans cette revue, nous allons apprécier l'existence de ces outils, plans d'action et programmes de travail en particulier, leur validité et pertinence par rapport aux activités à entreprendre et les objectifs à atteindre.

Le plan d'action consiste en la mise en place du schéma d'exécution des activités identifiées dans le cadre du projet. Il s'agit d'une hiérarchisation par ordre de priorité et d'importance des activités à conduire. Le programme définit un chronogramme d'exécution annuel du plan d'action.

Il ressort de l'analyse des principaux documents (document projet et rapports d'activités) et des résultats des entretiens, l'inexistence de plan d'action et de chronogramme d'exécution annuelle des principales activités identifiées dans le NPTCI. De même, l'on note l'absence de tableau de bord annuel qui permet d'apprécier l'état d'exécution des activités.

Les responsables chargés de la gestion du projet semblent se référer au document projet comme plan d'action. A notre avis, cela paraît insuffisant au regard de la définition technique de cet outil de gestion de projet.

La direction du projet devrait élaborer un plan d'action au sens technique du mot, en hiérarchisant les activités par ordre de priorité et d'importance, avec à l'appui un chronogramme détaillé annuel d'exécution.

3.2.2. Gouvernance et management du projet

L'analyse de la gouvernance du projet NPTCI porte sur l'identification et l'évaluation des organes de gestion et de supervision. Il s'agit également d'évaluer leur composition, la fréquence de leurs réunions, les points à l'ordre du jour, les décisions prises.

Le NPTCI, selon l'organigramme présenté par la direction du programme, comprend :

- des organes de tutelle ;
- un Conseil d'Administration ;
- un Conseil Académique ;
- une direction composée du Directeur, du Coordonnateur Administratif et Financier, du Coordonnateur de Programme (Master/DEA et Ph.D), de deux Coordonnateurs régionaux Ph.D., de sept Directeurs nationaux Masters des campus de catégorie B et un personnel d'appui.

a). Les organes de tutelle

Les organes de tutelle du Nouveau Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire (NPTCI) sont i) la Conférence des Institutions d'Enseignement et de Recherches Economiques et de gestion en Afrique (CIEREA), et ii) la Communauté des Partenaires Techniques et Financiers (CPTF).

La CIEREA est une organisation non gouvernementale internationale regroupant les facultés et centres de recherche en Sciences Economiques de l'Afrique Francophone au sud du Sahara. Elle regroupe les doyens ou directeurs de facultés et les directeurs de centres de recherche. Le NPTCI est un programme conçu par la CIEREA et exécuté sous sa responsabilité juridique morale. Ainsi, le NPTCI n'a pas de personnalité juridique propre, mais dispose d'une autonomie d'organisation et de gestion administrative, financière et comptable, sous la tutelle de la CIEREA.

En tant qu'organe de tutelle, la CIEREA est habilitée à : (i) signer les conventions de financement et de coopération du NPTCI avec les Partenaires Techniques et financiers, (ii) siéger au Conseil d'Administration du NPTCI sans en occuper la Présidence, (iii) représenter le NPTCI auprès du Gouvernement du pays hôte du siège, et (iv) participer au recrutement du personnel de statut international.

La Communauté des partenaires financiers regroupe l'ensemble des partenaires techniques et financiers intervenant dans le financement du NPTCI. A ce titre, la CPTF est un organe tutelle habilité à : (i) siéger au Conseil d'Administration du NPTCI sans en occuper la Présidence, (ii) effectuer des supervisions techniques et financières de la mise en œuvre du NPTCI.

b) Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est l'organe chargé de l'administration du NPTCI. Il dispose des pouvoirs les plus étendus pour orienter, organiser et gérer le programme. Sans qu'elles soient limitatives, les attributions du Conseil d'Administration sont : (i) définir l'orientation et les stratégies de mise en œuvre du NPTCI, (ii) approuver les documents fondamentaux d'organisation et de gestion académiques, administratives et financières du NPTCI, (iii) recruter le personnel de statut international, (iv) fixer les rémunérations et les avantages du personnel, (v) désigner les membres du Conseil Académique, (vi) recruter l'auditeur externe du NPTCI, (vii) approuver le budget général et les budgets annuels du NPTCI, (viii) approuver les programmes d'activités, (ix) approuver les rapports d'activités annuels, (x) approuver les rapports des audits annuels, (xi) approuver les délibérations du Conseil Académique, (xii) examiner et décider sur toute question d'importance sur l'organisation et la gestion du NPTCI.

Le Conseil d'administration est composé de dix (10) membres ayant droit de vote, désignés au titre d'institutions pour un mandat équivalent à la durée du programme. Les postes d'administrateurs sont répartis entre les institutions ainsi qu'il suit : (i) quatre (4) représentants des institutions d'enseignement et de recherche, (ii) deux (2) représentants des organisations sous régionales africaines UEMOA et CEMAC, (iii) deux (2) représentants des bailleurs de fonds, (iv) deux (2) représentants de la société civile.

Le Directeur du NPTCI siège au Conseil d'Administration sans droit de vote. Il en assure le secrétariat. Le Conseil est dirigé par un Président élu en son sein par les membres pour la durée du Programme. Le Président du Conseil ne peut être choisi parmi les membres représentants la CIEREA, ni parmi les membres de la conférence des doyens et directeurs des institutions de recherche résidents au siège du NPTCI. Le mandat d'administrateur du NPTCI est exercé à titre gratuit.

Le Conseil d'Administration se réunit au moins deux fois par an : (i) en session budgétaire pour examiner le programme d'activités et le budget annuel de l'année à venir et (ii) en session d'examen des comptes financiers pour statuer sur le rapport annuel d'activités, les états financiers annuels, les rapports annuels d'audit. Il peut également se réunir chaque fois que de besoin, sur convocation du Président. Les sessions du Conseil d'Administration se tiennent sur convocation de son Président au moins quinze jours avant la date prévue. L'avis de convocation doit indiquer la date et le lieu de la réunion, ainsi que le projet d'ordre du jour. Les documents relatifs à l'ordre du jour sont transmis aux administrateurs en même temps que la convocation.

Le Conseil d'Administration se réunit valablement avec un quorum de six (6) membres ayant droit de vote. Une liste de présence est dressée à cet effet et annexée au procès-verbal de session. Les délibérations du Conseil d'administration sont prises à la majorité simple des voix. La voix du Président est prépondérante en cas d'égalité des votes. Les délibérations sont consignées dans un procès-verbal dressé par le secrétaire et signé par Le Président et le secrétaire. Le Président du Conseil d'Administration peut convier à siéger sans droit de vote, toute personne ressource en raison de sa compétence sur les questions inscrites à l'ordre du jour.

Statutairement, le conseil se réunit deux (2) fois par an. Si au cours des deux premières années du projet (2007 et 2008) cet engagement a été respecté, cela n'a pas été le cas en 2009, où le Conseil ne s'est réuni qu'une seule fois en septembre 2009 grâce au financement CRDI. A ce jour, en raison des difficultés financières, le Conseil ne s'est pas encore réuni. En outre, La composition du Conseil d'Administration montre une faible présence des bailleurs de fonds ; ce qui témoigne de la faiblesse de l'éventail des bailleurs dans le dispositif de financement du NPTCI. Enfin, on note l'absence des Etats sous quelque forme que ce soit dans le Conseil, alors que dans la stratégie de mobilisation de ressources, ceux-ci sont amenés à jouer un rôle important.

Les points à l'ordre du jour des différentes réunions du Conseil d'Administration ont essentiellement porté sur (i) l'examen et l'adoption de rapports d'activités et de Procès Verbaux de réunions, (ii) l'examen et l'adoption de rapports d'audit, (iii) le recrutement du directeur et des coordonnateurs masters et Ph.D, (iv) l'examen de programme d'activités et du budget annuel, et (v) l'examen de stratégie de mobilisation des ressources financières. Si les quatre premiers points reviennent régulièrement au cours des différentes réunions du conseil, le dernier point a fait l'objet de peu d'attention. Cette question aurait dû être débattue à toutes les réunions afin d'apporter des solutions pertinentes et dans la durée. Les difficultés financières actuelles du programme peuvent s'expliquer par cette faible attention du Conseil à la mobilisation des ressources. En outre, la récurrence de la question du recrutement du Directeur et des Coordonnateurs masters et Ph. D aux différentes réunions, montrent les difficultés qu'a éprouvées le Conseil à régler cette question. Aujourd'hui, l'alternative au recrutement du coordonnateur Ph.D a été de confier cette tâche au Coordonnateur Master avec effet financier.

L'exécution des principales décisions du Conseil reste mitigée au regard des résultats obtenus. Le Conseil avait proposé de régler le problème du taux d'échec au cours communs du campus de Libreville au Gabon. Les résultats prouvent que le problème demeure. Il avait été également question que le NPTCI entreprenne une évaluation des contributions des Etats dans le programme et de préparer un tableau synoptique de suivi des décisions. Ces deux décisions n'ont pas été suivies d'effets.

c). Le Conseil académique

Le Conseil Académique est un organe délibérant chargé des affaires académiques du NPTCI. Il est chargé entre autre : de (i) valider les syllabus des enseignements des cycles Master et Ph.D, (ii) sélectionner les enseignants, (iii) définir les systèmes d'évaluation des enseignants et des étudiants, (iv) sélectionner les étudiants boursiers, (v) établir les calendriers des cours, des examens et des soutenances, et (vi) délibérer et proclamer les résultats examens.

Il est composé de sept (7) membres désignés par le Conseil d'Administration parmi les enseignants ayant rang de professeur, dont six (6) provenant des universités membres de la CIEREA, et un (1) professeur extérieur à la CIEREA. Le Coordonnateur des Programme de la direction est membre sans droit de vote du Conseil Académique. Il assure le secrétariat du Conseil. Le Conseil Académique est dirigé par un Président désigné par le Conseil d'Administration.

Le Conseil Académique se réunit au moins deux fois par an : (i) en session préparatoire de l'année académique à venir et (ii) en session de délibération des examens. Il peut également se réunir chaque

fois que de besoin, sur convocation du Président. Les sessions du Conseil se tiennent sur convocation de son Président au moins quinze jours avant la date prévue. L'avis de convocation doit indiquer la date et le lieu de la réunion, ainsi que le projet d'ordre du jour. Les documents relatifs à l'ordre du jour sont transmis aux Conseillers en même temps que la convocation. Le Conseil Académique se réunit valablement avec un quorum de quatre (4) membres ayant droit de vote. Une liste de présence est dressée à cet effet et annexée au procès-verbal de session. Les délibérations du Conseil Académique sont prises à la majorité simple des voix. La voix du Président est prépondérante en cas d'égalité des votes. Les délibérations sont consignées dans un procès-verbal dressé par le secrétaire et signé par le Président et le secrétaire. Elles sont soumises à l'approbation du Conseil d'Administration avant leur mise en œuvre.

L'analyse des procès verbaux des réunions du Conseil académique du NPTCI montre que celui-ci s'est réuni au moins huit (8) fois depuis la mise en place du programme. L'ordre du jour des réunions porte essentiellement sur l'élection du président dudit conseil en 2007, la validation des syllabus des cours et le recrutement des enseignants, délibération et validation des résultats des examens de synthèse des promotions Ph.D., examen du chronogramme des activités du Ph.D.

En l'absence de financement, le Conseil Académique ne s'est pas encore réuni pour valider les résultats du CCCO 2009 et procéder à la sélection des boursiers 2010. En outre, il a dû recourir aux échanges électroniques entre les différents membres pour établir les Procès-verbaux des résultats des cours de spécialisation au DEA/Master et au Ph.D NPTCI de l'année académique 2008-2009.

Il est donc nécessaire de procéder à une allocation de ressources financières afin que cet organe qui assure la validité académique du programme puisse fonctionner normalement pour un meilleur suivi du niveau de la formation.

d) La direction du programme

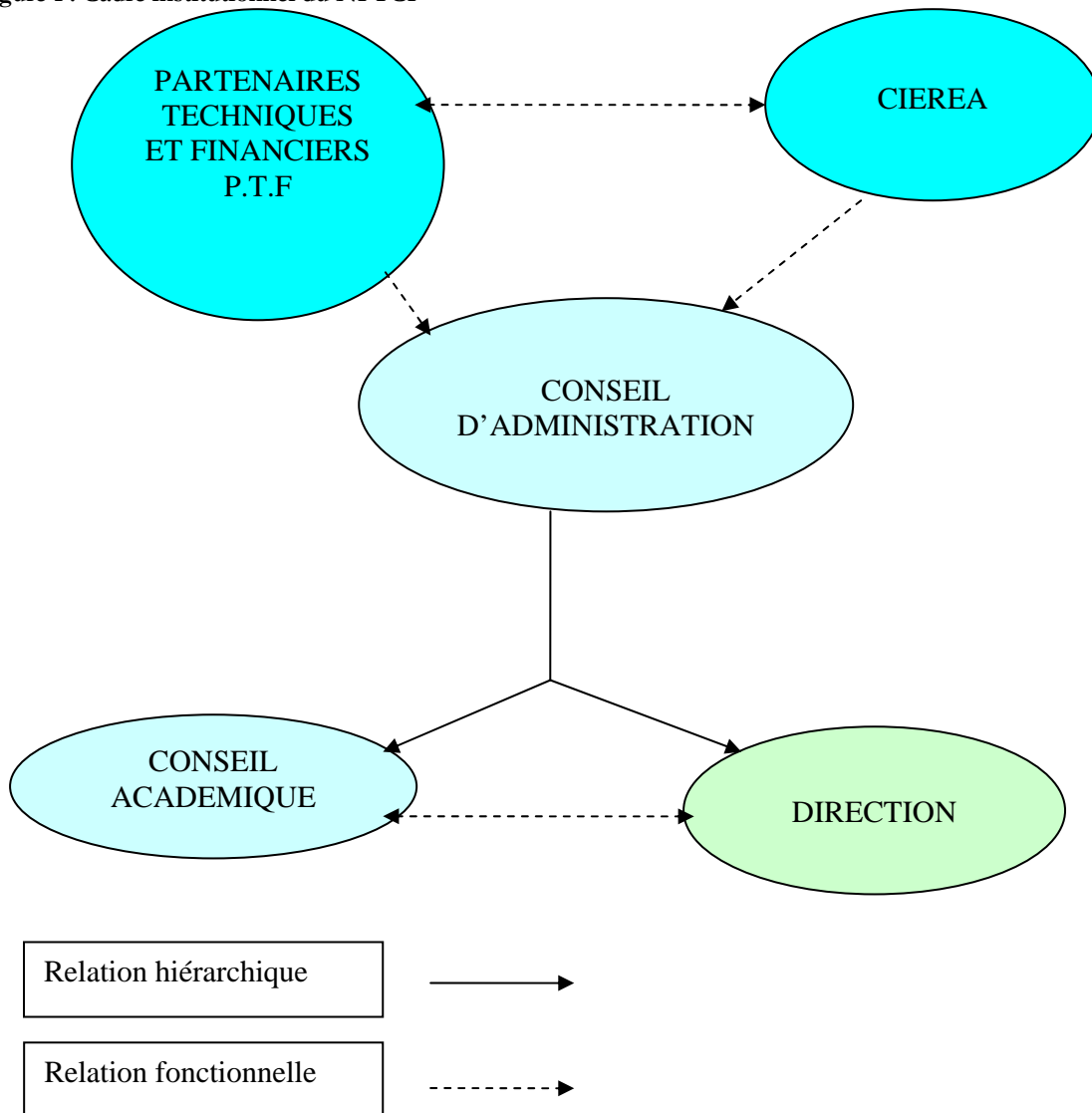
Elle assure la gestion administrative du programme. La direction est composée d'un Directeur, d'un Coordonnateur Administratif et Financier, d'un Coordonnateur de Programmes Master et Ph.D/Doctorat, de deux Coordonnateurs Régionaux, de Directeur national NPTCI et d'un personnel d'Appui. Le Directeur, le Coordonnateur Administratif et Financier et le Coordonnateur de Programmes se réunissent une fois par semaine (lundi matin). De même, l'ensemble du personnel se réunit de façon régulière chaque mois.

Le Directeur national du NPTCI assure la gestion académique du Programme. Dans ce sens, il organise, les enseignements du tronc commun conformément aux programmes arrêtés par le Conseil académique du NPTCI, l'évaluation des étudiants dans chacun des cours, accrédite les notes obtenues par les étudiants au CCCO, les soutenances de mémoires de master et de thèses. Il existe une convention signée entre le NPTCI et l'UFR/Sciences économiques qui fixe les engagements de chacune des deux parties.

Quant aux deux Coordonnateurs Régionaux du NPTCI, ils s'occupent de la gestion académique des campus Ph.D de Dakar au Sénégal et de Yaoundé au Cameroun.

Le schéma ci-dessous résume le cadre institutionnel de la gouvernance du NPTCI :

Figure 1 : Cadre institutionnel du NPTCI



Source : direction du NPTCI

Ce cadre institutionnel soulève un certain nombre de problèmes du point de vue de :

- la prise de responsabilité sur la question de la mobilisation des ressources ;
- la relation entre les Doyens, les Directeurs des écoles doctorales et les Directeurs nationaux NPTCI.

Dans le schéma actuel de fonctionnement du NPTCI, la CIEREA assure la tutelle et n'est liée à la direction NPTCI ni par un lien hiérarchique ni par un lien fonctionnel. La nature de ses attributions n'engage pas une prise de responsabilité quelconque vis-à-vis du programme. Dans ces conditions, la CIEREA sort alors affaibli au profit du Conseil d'Administration. Cette situation règle, certes, la question de l'emprise de la CIEREA sur les autres organes du NPTCI, mais crée un certain malaise entre le secrétariat exécutif de la CIEREA, le Conseil d'Administration et la direction du NPTCI sur la responsabilité dans la mobilisation de ressources financières. En d'autres termes : *Qui doit prendre cette initiative ? Qui doit la conduire et comment y arriver ?*

L'absence de ligne budgétaire pour le fonctionnement de la CIEREA, n'a pas non plus permis aux instances de l'organe de se réunir convenablement en vue de réfléchir et d'anticiper les difficultés du programme. En outre, la question de l'harmonisation du LMD reste pendante en raison de ces difficultés de la CIEREA. Dans ces conditions, le niveau de responsabilisation et d'appropriation du

programme par les doyens reste modeste. En effet, ceux-ci doivent, non seulement, faire face aux charges récurrentes de leurs facultés mais aussi à celles du NPTCI. S'il est indiqué que les Etats, par le biais des facultés, doivent participer à la mise en œuvre du NPTCI, les actions à entreprendre ne sont pas par contre définies de manière non ambiguë.

Si la question de l'emprise de la CIEREA sur la direction du NPTCI ne se pose plus, force est de reconnaître l'existence de problème entre les doyens, les directeurs d'écoles doctorales et les Directeurs nationaux NPTCI. Selon l'organigramme du NPTCI (voir en annexe 1) et le point (i) de l'article 3 de la convention entre le NPTCI et les facultés d'accueil, les Directeurs nationaux du NPTCI relèvent de la direction du NPTCI. Dans ces conditions, ils doivent assurer au plan local la gestion académique, administrative et financière du programme à eux confié.

A l'évidence, il existe des problèmes dans la gouvernance locale du NPTCI. Ces problèmes s'expliquent par :

- l'existence d'asymétrie d'information ;
- une stratégie de communication peu efficace de la direction du NPTCI ;
- l'absence de veille stratégique de la part de la direction en cas de renouvellement institutionnel au sein des facultés ;
- le caractère encore ambiguë du rôle des Doyens, des Directeurs d'école doctorale, des centres de recherche et des Directeurs nationaux du NPTCI ;
- l'opacité dans la gestion des fonds alloués aux facultés. Les ressources allouées tombent pour l'essentiel dans un compte commun. Dans ces conditions, il est alors difficile de percevoir la contribution du NPTCI et celle des facultés d'accueil.

Aussi, convient-il de réviser :

- l'organigramme actuel du NPTCI ;
- de définir clairement les rôles de chaque acteur au plan local en complétant les cahiers de charge ;
- de définir une stratégie de communication plus fluide et proactive ;
- de mettre en place un mécanisme de veille stratégique.

La stratégie de management utilisée par la direction du programme s'apprécie à deux niveaux. Au niveau de la direction centrale, un système de réunions hebdomadaires (chaque lundi matin) à laquelle participent le Directeur, le Coordonnateur Administratif et Financier et le Coordonnateur de Programme, est instauré. Au niveau de l'ensemble du personnel, une concertation se tient chaque mois. L'approche choisie au sein de la direction vise à être participative où la responsabilité de chacun est engagée. Il y a une répartition des tâches à différents niveaux, avec un maintien permanent du contact pour le suivi. Au niveau des facultés, l'approche basée sur la concertation et l'inclusion, est privilégiée dans la relation entre la direction et les facultés. Ainsi, au début de chaque année académique, une note de service est produite pour rappeler le fonctionnement des campus, avec indication des rapports à produire suivant une périodicité précise. Des lettres de rappel et les missions de supervision permettent d'assurer l'effectivité de la production des rapports.

Selon la direction du programme, cette approche favorise la circulation de l'information. A tout moment, les trois cadres de la direction sont au même niveau d'information relativement à l'exécution du programme.

Cependant, à la lumière des éléments de réponses apportés au guide d'entretien par certains acteurs (doyens et Directeurs nationaux du NPTCI) dans la mise en œuvre du projet au plan local, des problèmes subsistent dans la circulation de l'information.

L'efficacité de l'approche managériale du NPTCI reste limitée par:

- l'inefficacité de la stratégie de communication utilisée entre la direction, les Doyens et les Directeurs nationaux du programme ;
- l'asymétrie d'information entre la direction, les Doyens et les Directeurs nationaux ;
- la lenteur dans la réaction de la direction du NPTCI aux requêtes des doyens et Directeurs nationaux du programme ;
- l'irrégularité des missions de supervision ;
- l'absence de mécanismes de règlement des conflits ;
- la réaction lente de la direction aux changements institutionnels intervenants dans les facultés.

Dans ces conditions, une révision de la stratégie managériale s'impose pour une meilleure efficacité de la mise en œuvre du projet. Cette révision portera sur :

- la définition d'une stratégie de communication claire et cohérente ;
- la définition d'un cadre de concertation pour le règlement des conflits éventuels ;
- l'accroissement des missions de supervision.

3.2.3. Plan de financement et exécution du budget

L'établissement du point financier du projet et l'évaluation du plan de financement mis en œuvre par le management pour acquérir les ressources du projet constituent la trame de l'analyse du plan de financement et de l'exécution du budget. En outre, nous identifierons et proposerons les révisions du budget et du financement en raison des changements intervenus dans l'environnement du projet.

3.2.3.1. Examen du plan de financement

D'une manière générale, ce projet soulève un problème fondamental dans sa conception et sa mise en œuvre. Dans un premier temps, alors que le budget global prévu s'élevait à environ 26,707 millions de \$US selon le document projet, l'exécution s'est faite sur la base d'un coût estimatif de 11,750 millions de \$US. D'où l'existence d'un gap d'environ 15 millions de \$US enregistré dans le projet d'exécution. Aussi, il aurait été judicieux de procéder à des ajustements sur le format du projet pour le calibrer avec les 11,750 millions de \$US acceptés par les bailleurs. La mise en œuvre s'est faite, par ailleurs, non seulement avec un déficit de financement relativement aux 11,750 millions de \$US attendus, mais les composantes n'ont pas subi de modifications pour tenir compte de ce déficit à l'exécution.

En outre, l'analyse du tableau 13 montre le peu d'efforts réalisés pour la mobilisation des ressources. Celles-ci reposent pour l'essentiel sur les ressources en provenance de l'ACBF (82% du financement). Une autre difficulté au plan financier concerne le taux de décaissement des ressources des partenaires. Ce taux, à ce jour, est de 56% environ. Alors que les fonds provenant des Pays-Bas ont été entièrement libérés, ceux provenant du bailleur principal (ACBF) ont été libérés à hauteur de 59%. Enfin, les financements mobilisés sont d'origines externes. La contribution des facultés (et donc des Etats membres) n'a toujours pas été évaluée.

La direction du NPTCI a, durant la période 2007-2009, émis des requêtes de financement, fait des voyages de rencontre avec des partenaires identifiés à savoir, le CRDI, la Coopération française, la Coopération allemande, l'Union Européenne et la Coopération Néerlandaise. Mais, les résultats de cette opération de « charme » n'ont pas été à la hauteur des attentes. A ce jour, il existe un gap de financement de 17% à combler.

Les difficultés de bouclage du budget du NPTCI ont révélé sa faible capacité ainsi que celle de la CIEREA à mobiliser des ressources. Il y a par ailleurs une ambiguïté dans l'attribution des responsabilités concernant la recherche de fonds, la direction du NPTCI et le Conseil

d'Administration se rejetant la balle. Les acquis des phases antérieures auraient pu constituer un atout à capitaliser dans la mobilisation des ressources financières.

La direction du NPTCI est, en outre, handicapée par la surcharge de travail liée au fonctionnement normal du programme. Avec le non recrutement du coordonnateur de programme Ph.D, le Coordonnateur Master/DEA cumule actuellement les deux fonctions. La recherche de financement dans des conditions de ressources rares et de compétition avec des programmes similaires, exige la mise à disposition de spécialistes entièrement dévoués à cette tâche. Il faut aussi ajouter que la recherche de fonds n'est pas une activité gratuite et nécessite une budgétisation pour son bon accomplissement.

3.2.3.2. Résultats de l'exécution budgétaire

Le NPTCI vise la formation d'économistes africains avec, notamment, le sous-programme Ph.D/Doctorat. Il est indiqué que le NPTCI regroupe quatre sous-programmes :

- (i) la formation pour le Master/DEA ;
- (ii) la formation pour le Ph.D/Doctorat ;
- (iii) la formation des formateurs ;
- (iv) le développement des capacités institutionnelles.

Des missions d'audit ont été effectuées régulièrement au cours de la première moitié de la période d'exécution du projet. Les observations et recommandations formulées ont été généralement prises en compte par la direction du NPTCI.

i). Le sous-programme Master/DEA

Le sous-programme Master/DEA représente près de 32% du montant de l'accord de Don de l'ACBF dans le cadre du NPTCI. Au 25 mai 2010, le taux d'exécution se situait autour de 64%. Ainsi, les différentes composantes de ce sous-programme ont été exécutées jusqu'à cette date de manière satisfaisante (tableau 15).

Tableau 15 : Exécution budgétaire de l'accord de Don ACBF du sous-programme DEA au 25 mai 2010 (chiffre en \$US)

N°	ELEMENTS DE COUTS	% Importance	Budget total alloué	Total des engagements	Reliquat	Taux d'exécution en %
A.1	PROGRAMME DEA / MASTER	ANNEE 2007-MAI 2010				
A.1.1.	Activités Préparatoires (révision des programmes DEA et adaptation au LMD)	1,95	50 000		50 000	0
A.1.2.	Négociation et signature des Accords de coopération entre la CIEREA et 18 universités	1,95	50 000	8 091	41 909	16,18
A.1.3.	Formulation de la stratégie de transition du JFE au MA	0,97	25 000		25 000	0
A.1.4.	Développement d'outils de formations adaptées	1,95	50 000		50 000	0
A.1.5.	Sélection / recrutement des candidats	1,56	40 000		40 000	0
A.1.6.	Bourses pour les Etudiants de Catégorie A	52,63	1 352 000	845 994	506 006	62,57
A.1.7.	Transport pour les Etudiants de Catégorie A					
A.1.8.	Assurance pour les Etudiants de Catégorie A					
A.1.9.	Appui pour les Etudiants de Catégorie B					
A.1.10.	Dépenses d'enseignement pour DEA/MA	6,54	168 000	166 684	1 316	99,22
A.1.11.	Allocation de Mémoires de recherche	4,55	117 000	47 850	69 150	40,90
A.1.11.	Frais d'encadrement des mémoires	4,55	117 000	63 800	53 200	54,53
A.1.12.	Organisation des Campus Communs (CCCO)	19,46	500 000	500 000	0	100
A.1.13.	Programme d'Echange Inter-Facultés	3,89	100 000	6 731	93 269	6,73
	Total du Programme DEA /MA	100,00	2 569 000	1 639 150	929 850	63,80
	% du total du programme NPTCI		32,11	43,15	22,08	
	GLOBAL NPTCI		8 000 000	3 798 447	4 210 373	

Source : NPTCI, 2010

Les ressources affectées aux rubriques organisation des cours CCCO et dépenses d'enseignement pour DEA/Master, sont épuisées. Le poste du programme d'échange Inter-facultés est faiblement exécuté alors que le projet vise à amener les étudiants à travailler en réseau. La faible exécution de cette rubrique indique le peu d'attention accordée aux échanges inter-facultés. Ce tableau montre, par ailleurs, le non prise en compte par l'accord de Don des activités ci-dessous :

- Transport pour les Etudiants de Catégorie A
- Assurance pour les Etudiants de Catégorie A
- Appui pour les Etudiants de Catégorie B

Quant aux activités suivantes, budgétisées certes, elles n'ont jamais connu d'exécution :

- Activités Préparatoires (révision des programmes DEA et adaptation au LMD) ;
- Formulation de la stratégie de transition du JFE au MA
- Sélection / recrutement des candidats
- Développement d'outils de formations adaptées

ii) Le sous-programme Ph. D/Doctorat

Le tableau 16 ci-dessous présente l'état d'exécution de cette composante du projet.

Tableau 16 : Exécution budgétaire de l'accord de Don ACBF du sous-programme Ph.D/Doctorat au 25 mai 2010 (chiffre en \$US)

N°	ELEMENTS DE COUTS	% Importance	Budget total alloué	Total des engagements	Reliquat	Taux d'exécution en %
A.2.	Programme de Doctorat / PhD					
A.2.1.	Activités Préparatoires (révision des programmes Doctorat / PhD et adaptation au LMD)	2,06	50 000		50 000	0,0
A.2.2.	Négociation et signature des Accords de coopération sur l'organisation et la gestion des deux Campus PhD	2,06	50 000	30 846	19 154	61,7
A.2.3.	Développement de supports de formations adaptées	4,13	100 000		100 000	0,0
A.2.4.	Sélection / recrutement des candidats	1,65	40 000		40 000	0,0
A.2.5.	Fonds de Bourses de PhD (pour Auditeurs sélectionnés)	66,07	1 600 000	868 341	731 659	54,3
A.2.6.	Dépenses d'enseignement pour Doctorat / PhD	5,95	144 000	117 097	26 903	81,3
A.2.7.	Séminaires de haut niveau pour Doctorat / PhD	4,13	100 000	29 359	70 641	29,4
A.2.8.	Allocations pour recherche Pré-Dissertation	3,30	80 000		80 000	0,0
A.2.9.	Frais de supervision de Thèses	6,50	157 500		157 500	0,0
A.2.10	Programme d'Echange Inter-Facultés	4,13	100 000			0,0
	Total du Programme Doctorat / PhD	100,00	2 421 500	1 045 643	1 275 857	43,2
	GLOBAL NPTCI		8 000 000	3 798 447	4 210 373	

Source : NPTCI, 2010

Ce sous-programme représente environ 30% de l'accord de Don de ACBF. Le taux d'exécution du budget alloué est que de 43% à mi-parcours du projet, inférieur à 50%.

L'engagement de dépenses au titre d'enseignement pour le Doctorat/Ph.D est cependant élevé (81%). Les postes concernant les allocations pour recherche Pré-dissertation, les frais de supervision de thèse, les activités préparatoires, le développement de supports de formations adaptées et le recrutement des candidats connaissent un taux d'exécution de zéro (0)% à la date du 25 mai 2010.

Il convient de procéder à des réallocations budgétaires sur la base de la révision à la baisse des objectifs quantitatifs pour ce sous programme afin de maintenir la qualité de la formation. Nous pensons qu'il faut :

- honorer le paiement régulier de la bourse et des allocations ;
- assurer les frais d'enseignements et d'encadrement des thèses ;
- assurer les allocations pour recherche pré-dissertation ;
- honorer la tenue des séminaires de haut niveau.

iii) Le sous-programme formation des formateurs

Le tableau 17 présente l'état d'exécution financier au 25 mai 2010 de la composante formation des formateurs.

Tableau 17 : Etat d'exécution financier de l'accord de Don ACBF de la composante formation des formateurs au 25 mai 2010 (chiffre en \$US).

N°	ELEMENTS DE COUTS	% Importance	Budget total alloué	Total des engagements	Reliquat	Taux d'exécution en %
C.	RENFORCEMENT DES CAPACITES DES FACULTES					
C.1.1.	Evaluation des Besoins de Formation des Universités membres du PTCI	40,00	50 000	6 631	43 369	13,26
C.1.2.	Conception/Design d'un programme de formation pour formateur université A et B	40,00	50 000		50 000	0,00
C.1.3.	Organisation des séminaires / ateliers pour formateurs	20,00	25 000	43 365	-18 365	173,46
	SOUS – TOTAL RENFORCEMENT DES CAPACITES DES FACULTES	100,00	125 000	49 996	75 004	40,00
	GLOBAL NPTCI		8 000 000	3 798 447	4 210 373	

Source : NPTCI, 2010

Ce poste représente moins de 2% de l'accord de don de l'ACBF. Ce sous-programme est le maillon faible des dotations budgétaires du programme. Le taux d'exécution budgétaire est de 40%. On note que la rubrique, destinée à l'élaboration d'un programme de formation pour formateur au titre des universités A et B, n'a pas été exécutée. Cette situation s'explique par des arbitrages opérés par la direction du NPTCI sur ce poste au profit de l'organisation de séminaires et d'ateliers pour formateurs qui a plus de 100% de taux d'exécution.

iv). Le sous-programme développement institutionnel

Tableau 18 : Etat d'exécution financière de l'accord de Don au 25 mai 2010 de la composante, développement institutionnel (chiffre en \$US)

N°	ELEMENTS DE COUTS	% Importance	Budget total alloué	Total des engagements	Reliquat	Taux d'exécution en %
B.	DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL					
B.1.	Renforcement de la Gouvernance					
B.1.1.	Négociation et signature des accords de coopération sur le cadre légal et régulation MA et Ph.D	26,67	50 000	41 809	8 191	83,62
B.1.2.	Mise en place du Conseil d'Administration révisé du NTPCI	5,33	10 000	0	10 000	0,00
B.1.3.	Mise en place du nouveau Conseil Académique	5,33	10 000	0	10 000	0,00
B.1.4.	Réorganisation des responsabilités managériales entre le Secrétariat et les Directeurs Nationaux du PTCI	5,33	10 000		10 000	0,00
B.1.5.	Définition des TOR de tous les postes de l'Organigramme	1,33	2 500		2 500	0,00
B.1.6.	Frais de Recrutement du personnel pour les positions nouvelles et vacantes	5,33	10 000	11 413	-1 413	114,13
B.1.7.	Réaménagement des bureaux PTCI de Ouagadougou	5,33	10 000		10 000	0,00
B.1.8.	Équipements des bureaux PTCI de Ouagadougou	13,33	25 000	5 622	19 378	22,49
B.1.9.	Développement et mise à jour de manuels de procédures PTCI	10,67	20 000		20 000	0,00
B.1.10.	Développement et maintenance du site internet PTCI	21,33	40 000	1 009	38 991	2,52
	Renforcement de la Gouvernance	100,00	187 500	59 853	127 647	31,92
B.2.	Développement Institutionnel des universités de Catégories A et B					
B.2.1.	Réaménagement/ extension des salles de cours des 7 Universités de cat. B	26,52	350 000	101 499	248 501	29,00
B.2.2.	Réaménagement/ extension des salles informatiques des 7 universités B	10,61	140 000		140 000	0,00
B.2.3.	Réaménagement/ extension des bibliothèques des 7 universités B	10,61	140 000		140 000	0,00
B.2.4.	Ordinateurs, Imprimantes, serveurs, logiciels et équipements de formation des 7 Universités de cat. B	26,52	350 000	48 098	301 902	13,74
B.2.5.	Subventions de démarrage des deux nouvelles Universités de cat. B	15,15	200 000	158 486	41 514	79,24
B.2.6.	Programme d'Echange des Formateurs des Universités de Cat. A	6,06	80 000	0	80 000	0,00
B.2.7.	Véhicules de coordination et du Campus Doctoral	0,00				
B.2.8.	Véhicules	4,55	60 000		60 000	0,00
	Développement Institutionnel des universités de Cat. A et B	100,00	1 320 000	308 083	1 011 917	23,34
	DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL		1 507 500	367 936	1 139 564	24,41
	GLOBAL NPTCI		8 000 000	3 798 447	4 210 373	

Source : NPTCI 2010

Le volet développement institutionnel constitue près de 19% du montant de l'accord de Don. Ce volet comporte deux composantes : le renforcement de la gouvernance du projet et le développement

institutionnel des universités de catégorie A et B. Les taux d'exécution budgétaire de l'accord de Don de ces deux composantes sont respectivement de 32% et 23%.

La ligne budgétaire relative à la réorganisation des responsabilités managériales entre le Secrétariat et les Directeurs Nationaux du NPTCI est certes dotée mais non exécutée. Cette situation pourrait expliquer les difficultés de management qu'éprouvent les directions nationales du projet.

La non exécution des lignes budgétaires réaménagement/extension des salles informatiques, des bibliothèques, de la fourniture d'ordinateurs, imprimantes, serveurs, logiciels et équipements de formation aux 7 Universités de catégorie B, est à la base des difficultés de fonctionnement des directions nationales du NPTCI, de la non tenue de sessions pratiques de cours d'économétrie dans la plupart de ces facultés et la baisse de la qualité des enseignements du fait de la dégradation des infrastructures.

3.2.4. Résultats produits par le projet

Il s'agit d'apprécier dans cette section, la conformité des résultats obtenus aux prévisions. En plus, nous mettrons en exergue les adaptations nécessaires des résultats en tenant compte des changements et/ou des évolutions de l'environnement.

3.2.4.1. Programme de formation Master/DEA

En rappel, l'objectif assigné au programme Master du NPTCI est de former 780 étudiants en quatre années. A ce jour, le NPTCI a admis **616 étudiants au DEA/Master en 3 ans soit un taux d'admission de 78,97%**. L'effectivité de l'ouverture de deux (2) nouveaux campus de catégorie B (Abomey-Calavi et Kinshasa), ajoutée aux cinq autres existants, a permis d'atteindre ce taux d'enrôlement à mi-parcours.

L'organisation du DEA/Master du NPTCI repose sur trois phases : (i) les cours du tronc commun délivrés aux étudiants dans les facultés de catégorie B ; (ii) le campus commun des cours à options (CCCO) qui regroupe l'ensemble des étudiants des facultés de catégorie B ayant satisfait aux conditions de passage et (iii) le mémoire rédigé par ceux qui ont réussi au CCCO.

Depuis, l'harmonisation des cours du Tronc Commun à l'échelle des facultés de catégorie B lors des deux premières phases du PTCI, il a été prévu l'actualisation du programme Master au cours de cette troisième phase baptisée NPTCI. Ainsi, lors de sa session des 28, 29 et 30 mars 2008 à Dakar au Sénégal, le Conseil Académique a révisé l'offre de formation. Les cours de tronc commun au DEA/Master qui ont été arrêtés et appliqués depuis l'année académique 2008-2009, sont ; (i) microéconomie ; (ii) macroéconomie ; (iii) économétrie ; (iv) optimisation ; (v) théorie des jeux, (vi) méthodologie de la recherche ; (vii) informatique ; et (viii) anglais, soit un volume horaire global de 275 heures. Les syllabus des cours de tronc commun (microéconomie, macroéconomie, économétrie, optimisation et théorie des jeux) ont été examinés et validés par le Conseil Académique les 16 et 17 décembre 2008. Les syllabus des cours de spécialisation au DEA/Master ont été également révisés et soumis à examen et validation par le Conseil Académique.

Depuis les deux premières phases, il est bon d'indiquer, l'introduction des travaux pratiques au niveau des cours de base (microéconomie, macroéconomie, économétrie) et l'utilisation de logiciels spécialisés de traitement informatique. L'impact sur la qualité de la formation lors des cours du tronc commun repose en grande partie sur la qualité des infrastructures disponibles, la disponibilité d'équipements informatiques, d'ouvrages, d'accès aux bibliothèques en ligne, de la disponibilité des enseignants et de leur compétence.

Si dans une certaine mesure, les cours de tronc commun sont assurés avec satisfaction, force est de reconnaître l'existence de faiblesses. Il ressort des résultats des entretiens avec les étudiants rencontrés :

- une faible disponibilité des enseignants ;
- des retards de paiements des allocations et des subventions ;
- une insuffisance du montant de la subvention soit 75 000 FCFA;
- une absence d'infrastructures de travail adéquates, notamment le manque de salle de travail, de salles informatiques, photocopieuses, etc.) ;
- une faible disponibilité d'outils informatiques (ordinateur, connexion internet, imprimantes, photocopieuse) pour bien conduire les travaux de recherche ;
- des difficultés d'accès en ligne à certaines revues scientifiques ;
- l'absence de dotation des bibliothèques en ouvrages et documents adaptés.

Ces insuffisances ne permettent pas d'assurer correctement les cours d'informatique et de TP d'économétrie.

Ces arguments indiquent que les résultats prévus au titre de l'environnement de la formation à savoir (i) le réaménagement des salles de cours et d'informatiques pour les catégories B et (ii) l'acquisition et l'installation de matériels informatiques sont loin d'être réalisés. Les faibles subventions (tableau 18) à ces facultés confirment cette observation. En effet, les lignes budgétaires destinées au réaménagement/extension des salles de cours, des salles informatiques, des bibliothèques et la fourniture d'ordinateurs, d'imprimantes, de serveurs, de logiciels et d'équipements de formation des 7 Universités de catégorie B ont, des taux d'exécution respectifs de 29%, 0%, 0% et 13,74%.

Dans le cadre des Campus Communs de Cours à Option (CCCO), les résultats attendus sont entre autres l'organisation de deux (2) sessions de CCCO transitoires et la formulation de la transition des CCCO. En effet, deux (2) sessions de CCCO transitoires ont été réalisées avec les résultats ci-dessous :

Tableau 19 : Statistiques des deux promotions recrutées au DEA/Master

	PROMOTION I			PROMOTION II		
	Inscrits	Présents CCCO	Succès CCCO	Inscrits	Présents CCCO	Succès CCCO
TOTAL	201	176	154	180	168	165

Source : Rapport d'activités janvier 2007- décembre 2009

Le tableau 19 montre une nette amélioration des résultats de la deuxième promotion par rapport à la première, avec un pourcentage de réussite de 98,21% au CCCO 2009 contre 87,60% au CCCO 2008. Si les résultats des CCCO sont satisfaisants, cela n'est pas le cas pour les soutenances de mémoire. En effet, sur les 154 étudiants admis au CCCO de la première promotion, seulement 126 ont soutenu leur mémoire. A ce jour, il est difficile d'obtenir les effectifs des étudiants de la deuxième promotion ayant soutenu leur mémoire. Les délibérations tardives du CCCO 2009 et le non paiement des bourses et allocations en décembre 2009 et janvier 2010, expliquent pour l'essentiel ce constat.

Des ressources importantes ont été dégagées pour la tenue et le maintien de la qualité des CCCO, avec un taux d'exécution de 100% du budget prévu pour cette activité. Elle représente 19,46% du budget alloué à la formation DEA/Master. Il faut noter que les CCCO sont appréciés des étudiants en raison de, selon eux, la qualité des cours, l'esprit de convivialité et d'échange qui règne entre eux. Toutefois, l'opération est très couteuse. Dans ces conditions, si l'on veut maintenir la tenue et la qualité de ces cours, il est nécessaire d'adopter des dispositions parmi lesquelles, il y a :

- la prise en charge de certains postes budgétaires du CCCO par le pays d'accueil, les pays envoyant des étudiants et par les organisations régionales de développement ;
- l'exploration des biens faits de l'enseignement à distance.

L'amélioration attendue du taux d'encadrement des étudiants de DEA/Master, ne sera pas effective. En effet, en considérant toutes les catégories de thèses (programmes Ph.D., ATD, et étudiants titulaires du DEA et soutenus à travers d'autres modes de financement), la capacité d'encadrement se trouve fortement limitée. Cette forte pression sur l'offre d'encadrement est à la base de la suspension du recrutement de nouveaux étudiants Ph.D à compter de la rentrée 2009-10.

La stratégie basée sur la formation des formateurs en vue de mettre à disposition des encadreurs dans les facultés de catégorie A et B devait permettre de réduire la pression. Les résultats atteints à ce jour sont satisfaisants. Les programmes d'échange des formateurs des Universités de Catégorie A et de formation pour formateur des universités de catégorie A et B, n'ont jamais connu de mise en œuvre, pourtant budgétisé (tableau 12 et 13).

Pour atteindre le résultat de 780 étudiants de DEA/Master, il faudra encore admettre 399 étudiants au cours des deux dernières années. A cet effet, un projet de liste des boursiers de la troisième promotion a été élaboré par la commission restreinte tenue les 17 et 18 décembre 2009 à Abidjan et rendue publique depuis février 2010.

La réallocation budgétaire à partir des ressources engrangées de l'arrêt du non recrutement d'une nouvelle promotion d'étudiants pour le Ph.D peut permettre d'atteindre le résultat de 780 étudiants tout en assurant la qualité de la formation.

Le nombre des bourses attribuées aux étudiants des établissements de Catégorie A et, à titre d'excellence, aux étudiants des établissements de Catégorie B est passé de 36 en 2007 à 50 en 2009 ; il a été de 49 en 2008.

D'une manière générale, si le nombre de 780 étudiants à former pour le DEA/Master peut être atteint d'ici la fin de la phase d'accord de Don, des doutes résident néanmoins sur la qualité de la formation en raison des fortes contraintes budgétaires, de la pression sur l'encadrement et les retards dans l'adoption de décisions académiques (délibération, proclamation des résultats, etc.).

3.2.4.2. Programme de formation Ph.D./Doctorat NPTCI

Les résultats attendus du programme Ph.D./Doctorat dans le document de projet sont entre autres :

- la création de comité de thèse ;
- l'organisation de 112 séminaires d'approfondissement dans les 7 campus B ;
- la formation de 150 docteurs ;
- la réalisation de séminaires de haut niveau de théories économiques et de méthodes quantitatives ;
- la formulation de critères de performance et d'évaluation ;
- l'amélioration de méthodes et de contenu d'enseignements par la production de syllabé et de systèmes d'évaluation.

Finalement au lieu d'un campus opérationnel entre Abidjan et Dakar, le programme est organisé sur deux catégories de Campus : les Campus hôtes (qui dispensent les cours) et les campus diplômant (où les thèses Ph. D. peuvent être soutenues). Les campus hôtes sont par définition diplômant. Les trois campus retenus pour la tenue du programme sont les suivants :

Campus hôtes et diplômant

- Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar ;
- Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II/Soa.

Campus diplômant

- Unité de Formation et de Recherches des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Cocody-Abidjan

Les Campus de Dakar et de Yaoundé organisent les cours aussi bien fondamentaux (tronc commun) que de spécialisation. Les cours fondamentaux sont la microéconomie, la macroéconomie et les techniques quantitatives. Les cours de spécialisation (Economie monétaire, Economie Internationale, Economie Publique, Economie Industrielle, Economie de la Santé, Economie du Travail, Economie Financière, Economie de l'Environnement, Economie Rurale et Econométrie) sont organisés en fonction du choix des étudiants.

Au cours de la première année du Ph.D NPTCI, les syllabus de cours du Ph.D Collaboratif AERC ont été adaptés aux objectifs du NPTCI, avec une modification significative des volumes horaires (réduits de 120 heures à 75 heures), et des spécialisations définies au niveau de domaines. Le premier domaine est Macroéconomie Appliquée et Modélisation Economique. Une seule spécialité a été offerte, celle de l'Economie Monétaire, Financière et Internationale. Le second domaine, la Macroéconomie Appliquée et Modélisation des Comportements a été organisé en deux (2) spécialités : (i) Economie des ressources humaines et (ii) Economie industrielle, de l'innovation, de la connaissance et de l'environnement.

Lors de la seconde année, la décision des organes (Conseil d'Administration et Conseil Académique) du NPTCI de soumettre les étudiants du Ph.D NPTCI aux mêmes épreuves de synthèse que ceux du Ph. D Collaboratif de AERC a requis une harmonisation des programmes d'enseignement de manière à assurer une équivalence de contenu et de contenant : les syllabus de AERC ont été administrés dans leur globalité, pour un volume horaire de 120 heures.

Les méthodes d'enseignement semblent découler donc fortement de celles délivrées au Ph.D Collaboratif de l'AERC. Dans ces conditions, l'amélioration des méthodes et du contenu d'enseignements par la production de syllabés et de systèmes d'évaluation adaptés n'a jamais été réalisée. Le taux d'exécution nul de la ligne budgétaire destinée à l'atteinte de ce résultat, l'illustre.

L'accord de Don prévoit la formation de 100 étudiants Ph.D et 50 étudiants au titre de l'Appui à la Thèse Doctorale (ATD). Les tableaux 20 et 21 synthétisent respectivement l'évolution de la formation au Ph.D NPTCI et à ATD.

Tableau 20: Suivi des statistiques de formation au PhD NPTCI

Prévisions Accord de Don	Nb. d'étudiants inscrits dans les deux promotions	Inscriptions restantes
100	58	42

En résumé, sur les 100 étudiants que devait recruter le NPTCI, 58 l'ont été déjà, ce qui laisse un gap de 42 étudiants, soit 58% d'exécution du résultat attendu. A cause des problèmes d'encadrement en partie et de la surestimation constatée des objectifs assignés au NPTCI, le recrutement de nouveaux étudiants Ph.D a été suspendu pour l'année 2009-10.

Les doctorants interrogés reconnaissent tous la qualité du programme Ph.D du point de vue du contenu de la formation. Ils estiment cependant subir de nombreuses difficultés, entre autres :

- l'insuffisance du volume horaire alloué au cours de Ph.D ;
- l'accès difficile à la documentation ;
- l'insuffisance des séminaires et ateliers doctoraux ;
- l'insuffisance de l'encadrement.

Sur financement EDULINK, d'une part, et CRDI, d'autre part, le NPTCI a relancé le sous programme doctoral connu sous le nom de l'Appui à la Thèse Doctorale. Deux promotions ont été lancées sous cette initiative (Tableau 21).

Tableau 21: Répartition des ATD dans les Facultés et Centres de Recherches.

Campus	Promotion I 2009	Promotion II 2010	Total
Cocody-Abidjan	4	1	5
Abomey –Calavi	2	1	3
Dakar	1	2	3
Libreville	2	-	2
Ouagadougou	6	3	9
Yaoundé II	5	3	8
Lomé	-	1	1
UNIKIN	-	1	1
Total	20	12	32

* Ouagadougou reçoit, en plus de ses 2 étudiants, 1 étudiant du Mali.

* Dakar accueille, en plus de son étudiant, 1 étudiant du Niger.

* Yaoundé accueille, en plus de ses 2 étudiants, 1 étudiant du Tchad.

Les étudiants de la seconde promotion viennent d'être informés de leur sélection. Ayant confirmé l'acceptation de la bourse, les inscriptions dans les établissements seront faites dès juillet 2010. Le nombre d'étudiants du financement EDULINK est 25. Ce qui porte à 32 le nombre total des étudiants de l'Initiative ATD pris en charge.

Le NPTCI, sous financement CRDI, a lancé l'initiative de Bourses aux Chercheurs candidats au doctorat en Economie, pour l'appui de six (6) chercheurs par an pendant trois (3) ans, soit un total de 18 docteurs à produire. Les 6 étudiants de la première promotion viennent de confirmer leur acceptation de la bourse.

Cette initiative du CRDI permet de porter à 50 le nombre total de docteurs de thèse unique, ce qui permettra ainsi d'atteindre les objectifs ATD fixés dans le document de Projet NPTCI.

3.2.4.3. Etat des capacités d'encadrement

Une estimation des capacités d'encadrement des étudiants de Doctorat/ PhD et des mémoires de DEA/Master dans les deux sous espaces (sous-régions) de la CIEREA est donnée au tableau 22. Au total, le sous-espace Afrique de l'Ouest compte une trentaine d'enseignants au rang de professeurs et ainsi habilités à encadrer les thèses. En considérant toutes les catégories de thèses (programmes Ph.D., ATD, et étudiants titulaires du DEA et soutenus à travers d'autres modes de financement), la capacité d'encadrement se trouve fortement limitée. Le sous-espace Afrique centrale compte plus d'encadreurs potentiels pour moins d'étudiants et fait face à une capacité plus importante.

Cette forte pression sur l'offre d'encadrement semble bien être à la base de la suspension du recrutement de nouveaux étudiants Ph.D à compter de la rentrée 2009-2010.

Tableau 22 : Effectif des Professeurs dans les Campus de Catégorie B

Campus	Professeurs en poste
AFRIQUE DE L'OUEST	
UCAD-Dakar	8
UAC-Cotonou	4 (+4 du Togo)
UCA-Abidjan	9
UOII-Ouagadougou	5*
Total	30
AFRIQUE CENTRALE	
UOBL-Libreville	5
UNIKIN-Kinshasa	7** (avec appui de Brazza)
UYII-Yaoundé	19
Total	31

Note :

* L'effectif des 3 professeurs en poste à l'Université de Ouaga II est renforcé par la présence à Ouagadougou des professeurs Bernadette KAMGNIA DIA et Kako Kosivi NUBUKPO.

** Estimation.

3.2.4.4. Résultat du sous programme gouvernance

Les résultats attendus concernent le renforcement de la gouvernance du projet et sa gestion.

a. Au niveau de la gouvernance :

Sur ce chapitre, les résultats attendus sont entre autres :

- l'élaboration d'une convention de création de diplôme (Master, Doctorat/Ph.D) entre la CIEREA et les différentes autorités nationales ;
- l'élargissement du Conseil d'administration du PTCI à deux représentants (UEMOA et CEMAC) et à des observateurs n'ayant pas droit de vote (CREA) ;
- la création du conseil académique jouant le rôle de conseil scientifique et de commission d'attribution des bourses et de subventions ;
- l'établissement de la composition du Conseil académique ;
- la réalisation de la budgétisation de l'appui institutionnel à la CIEREA. =

Tous les résultats attendus sous cette rubrique ont été atteints à l'exception de celui relatif à la réalisation de la budgétisation de l'appui institutionnel à la CIEREA. En effet, cette rubrique n'a pas eu l'assentiment de l'ACBF. Cette situation peut expliquer le peu d'implication de la CIEREA dans la mise en œuvre du projet NPTCI alors qu'elle en est l'organe de tutelle principal.

b. Au niveau de la gestion

Le tableau 23 ci-dessous montre le niveau de réalisation des résultats attendus du point de vue de la gestion du programme :

Tableau 23 : Etat de la réalisation des résultats attendus de la gestion du programme

Résultats attendus	Résultats atteints
Les termes de références conformes au profil du Directeur sont élaborés	Les termes de références ont été rédigés et diffusés pour le recrutement du Coordonnateur
Il est prévu au niveau de l'administration du NPTCI : - 1 directeur, - 2 coordonnateurs, - 2 assistants du programme doctorat-recherche et du programme Master, - 1 coordonnateur administratif et financier, - 3 secrétaires, - 1 agent comptable, - 1 bibliothécaire, - 1 responsable logistique, - 1 chauffeur-planton, - 1 agent d'entretien, - 2 gardiens	- 1 directeur du NPTCI a été recruté en la personne de Kimseyinga Savadogo ; - 1 seul Coordonnateur recruté assure la gestion des programmes Master et Ph.D ; - Aucun assistant du programme doctorat et Master n'a été recruté ; - 1 coordonnateur administratif et financier recruté assure la gestion administrative et financière ; - 1 seul secrétaire et 1 agent comptable ont pu être recrutés ; - aucun bibliothécaire n'a été recruté ; - 1 responsable logistique, 1 chauffeur-planton, 0 gardiens ont été recrutés
Salaires et incitations revalorisés	A l'état actuel d'exécution du budget, les salaires et les incitations du personnel n'ont pas été revalorisés. Cependant, une proposition de revalorisation a été élaborée.
Résultats attendus	Résultats atteints
Formation du personnel assurée	Aucune formation n'a été assurée au profit du personnel à ce jour.
Manuel de procédure actualisé	Un manuel de procédure a été élaboré et mis à jour
Environnement et cadre de travail du siège amélioré	Au cours de l'année 2009 des frais de réparation et de maintenance des immobilisations du NPTCI (parc automobile, parc informatique et parc de matériel de reprographie) ont été réalisés.
Aménagement des locaux du siège effectué	Les locaux du siège sont non encore fonctionnels

Le tableau 26 en annexe résume l'ensemble des activités réalisées sur la période 2007-2009 par la direction du programme NPTCI

3.2.5. Impact attendu du projet

La spécificité du programme NPTCI en comparaison avec les premières phases, est la mise en place d'un programme Ph.D avec l'objectif de formation de 150 docteurs dont 100 financés par l'accord de Don ACBF. Aujourd'hui, 58 étudiants doctorants sont dans le pipeline du processus de soutenance de leur thèse. Face aux difficultés financières rencontrées par le programme, il convient de reconnaître que cet objectif sera difficilement réalisable.

Du point de vue de la qualité de la formation, des mesures vigoureuses de correction des actions doivent être prises pour garantir un programme de troisième cycle d'excellence.

On peut dire qu'il est trop tôt, à ce stade-ci, pour faire une analyse d'impact, qui dans le domaine du développement des capacités et des ressources humaines et de l'amélioration visible de l'environnement, nécessite plus de temps. L'impact visible ne s'obtiendra qu'à moyen et long terme.

Pour ce faire, il faut veiller à ce que les objectifs énoncés appartiennent au domaine du réalisable .notamment pour :

- la mise à disposition d'économistes de haut niveau au sein de l'espace francophone africain ;
- la réduction de la fuite des cerveaux dans l'espace CIEREA ;
- la contribution à la réalisation des traités et accords existant dans l'UEMOA et la CEMAC sur le développement des capacités humaines.

Pour ce qui est du renforcement des capacités institutionnelles, sa visibilité passe par la dotation des facultés NPTCI en équipements informatiques conformément aux projections du projet ; la réhabilitation des bâtiments ; la dotation des bibliothèques en ouvrage recommandés ; le maintien des subventions et le paiement des salaires du personnel d'appui ; toutes des conditions qu'on peut qualifier de basiques.

3.2.6. Pérennisation de la capacité

Pour assurer la pérennisation du programme, il faudrait :

- i) faire en sorte que les Etats puissent contribuer au financement de la formation en prenant en charge un pourcentage du coût de l'étudiant ;
- ii) disposer de locaux propres pour le CCCO afin de loger les étudiants et les enseignants. ces locaux pourraient être mis en location pour générer des ressources additionnelles, comme cela est le cas que nous avons vu à l'Université de management du Cap en Afrique du Sud ;
- iii) accueillir des étudiants à titre privé.

Toutefois, il est impérieux d'engager une véritable réflexion autour de la question de la pérennisation du NPTCI devant être soutenu par toutes parties prenantes : Ce sont

- la CIEREA,
- le NPTCI ;
- les bénéficiaires des produits NPTCI (Etats, organismes régionaux de développement) ;
- les partenaires financiers.

IV. RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

Les principales recommandations et conclusions sont présentées dans ce chapitre.

4.1. *Recommandations*

- *Revoir les prémisses et hypothèses à la base du design et de la mise en œuvre du projet*

La revue a montré que l'hypothèse 2 à savoir qu'une formation de troisième cycle économique aux normes internationales est un facteur de croissance des économies africaines, n'est pas cohérente avec les besoins et la problématique du projet. Il ne ressort nulle part dans le document projet une mention présentant la problématique de la faible croissance économique des Etats de la zone par rapport aux ressources humaines disponibles. En outre, cette hypothèse paraît trop forte dans la mesure où, disposer d'économistes, fussent-ils bien formés, n'implique pas obligatoirement une croissance économique. Aussi, est-il nécessaire d'assouplir cette hypothèse. Par ailleurs, la référence aux normes internationales constitue un jugement de valeur, un véritable problème d'appréciation. Les résultats des entretiens révèlent que les normes académiques sont celles pratiquées par les universités du Nord. Dans ces conditions, les auteurs du projet NPTCI supposent que, les économistes formés suivant ces normes seront à même de discuter avec les experts des institutions de Breton Wood, considérés, à tort, comme référence. Nous considérons, que cette argumentation dans la justification d'un tel projet de formation des ressources humaines destinées à penser le développement économique de nos Etat, pose problème. Compte tenu de l'importance du projet, il convient à notre avis de la redéfinir comme suite : « ***une formation de troisième cycle en économie contribue à l'amélioration du capital humain dans les pays africains*** »

- *Réviser les défis de l'environnement de la conception du NPTCI*

Les défis de l'environnement tels qu'énoncés à la conception du NPTCI sont certes d'actualité, mais ils ne constituent pas, à notre avis, la priorité du fondement de la mise en œuvre du NPTCI. Nous proposons dans la reformulation du NPTCI, que le projet s'articule autour de trois défis :

- les conditions de création de richesse durable ;
- les conditions de l'appropriation technologique ;
- la pluridisciplinarité, voire la *transdisciplinarité* et l'ouverture aux sciences exactes et expérimentales.

- *Réviser le plan de financement*

La mobilisation des ressources constitue l'un des maillons faibles de la conception et la mise en œuvre du projet NPTCI. En effet, les résultats de l'analyse du plan de financement indiquent que pour un coût total estimé du programme de 5,875 milliards FCFA environ, les financements mobilisés s'élèvent à la date de notre évaluation, à 4,896 milliards de FCFA, soit 83% environ (cf. Rapport d'audit des comptes arrêtés au 31 décembre 2009). D'où l'existence d'un gap de financement de 17% non encore comblé, malgré les mesures adoptées par la direction dans le cadre de la mobilisation des ressources. En effet, celle-ci a conduit une opération de « charme » auprès de partenaires financiers tels que le CRDI, la Coopération française, la Coopération allemande, l'Union Européenne et la Coopération Néerlandaise. Toutefois, les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes. Les difficultés de bouclage du budget de cette phase du PTCI ont révélé la faible capacité de la CIEREA et du NPTCI à mobiliser des ressources. Il y a, par ailleurs, une ambiguïté dans l'attribution des responsabilités concernant la recherche de fonds, entre la Présidence de la CIEREA et le Conseil d'Administration se rejetant la balle. En outre, la direction est handicapée par la surcharge de travail liée au fonctionnement du programme. La recherche de financement dans des conditions de ressources rares et de compétition avec des programmes similaires, exige la mise à disposition de

spécialistes entièrement dévoués à cette tâche. Il s'y ajoute que la recherche de fonds n'est pas une activité gratuite et nécessite par conséquent une budgétisation.

Sur la base de ce qui précède, la redéfinition du plan de financement doit être bâtie autour de la stratégie suivante :

- générer des ressources à partir de l'arrêt du recrutement d'une nouvelle promotion d'étudiants pour le programme Ph.D/Doctorat.
- à partir de ces ressources, recruter un spécialiste de fundraising. La Présidence de la CIEREA en relation avec les partenaires du projet, prendra cette initiative à travers l'élaboration des Termes de Référence et des cahiers des charges de la personne recrutée ;
- évaluer la contribution des Etats dans le financement du NPTCI.

➤ *Réviser le cadre managérial et la gouvernance du projet*

L'analyse de la conception et de la mise en œuvre du projet NPTCI, a révélé des faiblesses au niveau de la gouvernance et la gestion dudit projet. En effet, la phase II du PTCI avait mis en exergue l'ambiguïté des rôles de la CIEREA et du conseil d'administration du NPTCI caractérisée par l'emprise du premier organe sur le deuxième. Cette situation avait alors quelque peu fragilisé la mise en œuvre du projet PTCI II. Les recommandations issues de la revue du PTCI II avaient indiqué la nécessité de séparer les instances de la CIEREA et du PTCI. Si au cours de la phase III actuelle ou NPTCI, cette séparation est effective, il n'en demeure pas moins qu'il existe encore des insuffisances. Elles concernent la présence d'un certain malaise entre le secrétariat exécutif de la CIEREA, le Conseil d'Administration et la direction du NPTCI sur la responsabilité dans la mobilisation de fonds : qui doit prendre cette initiative ? Et qui doit la conduire et comment y arriver ? En outre, l'absence de ligne budgétaire pour le fonctionnement de la CIEREA, n'a pas permis aux instances de l'organe de se réunir convenablement en vue réfléchir et d'anticiper les difficultés du programme ; d'où la question pendante de la faisabilité du LMD et la reconnaissance des diplômes du Master/DEA par le CAMES, le caractère modeste du niveau de responsabilisation et d'appropriation du programme par les doyens des facultés. Enfin, l'analyse a permis de montrer l'existence de conflits entre les doyens, les directeurs d'écoles doctorales et les directeurs nationaux NPTCI.

A l'évidence, au regard de ce qui précède, il existe des problèmes dans la gouvernance. Aussi, convient-il :

- de revoir l'organigramme actuel du NPTCI ;
- de définir clairement les rôles de chaque acteur au plan local en définissant les cahiers de charge ;
- de définir une stratégie de communication plus fluide et proactive ;
- de mettre en place un mécanisme de veille stratégique ;
- de revoir la composition du conseil d'administration en élargissant aux partenaires financiers, aux instances régionales de développement, etc. ;
- de définir une ligne budgétaire au titre du fonctionnement de la CIEREA afin qu'elle puisse jouer son rôle efficacement. La CIEREA aura alors à s'occuper de l'harmonisation des diplômes et de la question du passage au LMD au sein des facultés. Cette ligne budgétaire pourrait être tirée sur les ressources générées par l'arrêt du recrutement d'une nouvelle promotion Ph.D

Si au niveau de la direction du projet NPTCI à Ouagadougou, la stratégie de management utilisée semble fonctionner, cela n'est pas le cas au niveau des directions nationales du projet dans les facultés de catégorie B. La stratégie de management utilisée est basée sur les lettres de rappel et les missions de supervision. Cependant, la revue a mis en exergue les faiblesses de cette stratégie. Il s'agit entre autres (i) de l'inefficacité de la stratégie de communication utilisée entre la direction, les Doyens et les Directeurs nationaux du programme ; (ii) de l'asymétrie d'information entre la direction, les Doyens et les Directeurs nationaux ; (iii) de la lenteur dans la réaction de la direction aux requêtes des doyens et Directeurs nationaux du programme ; (iv) de l'irrégularité des missions de supervision ; (v) de

L'absence de mécanismes de règlement des conflits ; (vi) de la réaction lente de la direction aux changements institutionnels intervenants dans les facultés. Aussi, convient-il de :

- définir une stratégie de communication claire et cohérente ;
- définir un cadre de concertation pour le règlement des conflits éventuels ;
- accroître les missions de supervision de la direction.

A la conception du projet, il avait été prévu le recrutement d'un coordonnateur du programme Ph.D Force est de reconnaître qu'à ce jour, ce poste n'a jamais été pourvue ; ce qui accroît davantage le volume de travail du coordonnateur Master/DEA amené à cumuler, de fait, les deux fonctions. Compte tenu des difficultés financières, il est serait difficile au stade actuel de recruter un autre coordonnateur. Dans ces conditions, il convient de consolider la situation actuelle. Le coordonnateur Master/DEA cumulera les deux fonctions avec une revalorisation de son salaire.

➤ *Réviser les programmes de formation*

Programme Master/DEA :

D'une manière générale, si le nombre de 780 étudiants à former pour le DEA/Master peut être atteint d'ici la fin de la phase d'accord de don, des doutes résident néanmoins sur la qualité de la formation en raison des fortes contraintes budgétaires, de la pression sur l'encadrement et les retards dans l'adoption de décisions académiques (délibération, proclamation des résultats, etc.). Pour réduire l'incidence de ces contraintes sur la qualité de la formation, il convient de :

- inviter le pays d'accueil, les pays envoyant des étudiants et les organisations régionales de développement à prendre en charge certains postes budgétaires du CCCO ;
- explorer les voies de l'enseignement à distance ;
- réallouer des ressources à la ligne budgétaire destinée au fonctionnement du Conseil Académique afin qu'il puisse assurer dans les délais raisonnables, la délibération et la proclamation des résultats, l'évaluation du contenu des enseignements et le suivi-évaluation des enseignements.

Du point de vue du contenu de la formation Master/DEA, il est indéniable de le renouveler en définissant la meilleure option possible qui permet d'introduire des cours sur l'innovation et la technologie, la politique technologique, l'intelligence économique, l'économie du savoir, la propriété intellectuelle, le développement culturel.

L'analyse des syllabés montre que le cours d'Economie du Développement a disparu du programme de Tronc Commun. Compte tenu des problèmes de développement auxquels font face les pays de l'espace CIEREA, ce cours doit être réintégré dans le programme DEA/Master avec un nouveau contenu. A ce sujet le cours peut être construit à partir des modules cités ci-dessous. Il s'agit de l'innovation et la technologie, la politique technologique, l'intelligence économique, l'économie du savoir, la propriété intellectuelle, le développement culturel. Ceci est réalisable dans un système LMD propice à la définition des offres de formation qui sont compatibles avec les objectifs de formation des différentes facultés sur un campus (cours mineurs, cours majeurs).

En outre, au niveau des cours de tronc commun délivrés dans les facultés de catégorie B, le conseil académique devra évaluer la possibilité d'ouverture aux sciences exactes et expérimentales.

Programme Ph.D/Doctorat :

Ce programme constitue l'originalité introduite dans le projet NPTCI. Elle fonde l'espoir de mettre à la disposition des économies des pays membres de la CIEREA, des économistes de haut niveau. Cet espoir reste cependant limité par les difficultés qui risquent de compromettre les résultats attendus si des actions urgentes ne sont pas menées. Il s'agit entre autres :

- de l'arrêt du recrutement de nouvelles promotions d'étudiants ;

- de l'accroissement du volume horaire alloué au cours de Ph.D ;
- de l'augmentation et de l'exécution effective de la ligne budgétaire destinée à la documentation ;
- de l'organisation de deux séminaires doctoraux annuels au moins ;
- de la promotion de la codirection de thèse. Cette responsabilité sera alors partagée entre un enseignant de rang A et celui de rang B ;

Nous pensons qu'il vaut mieux arrêter cette méthode de formation à double vitesse où l'on distingue des étudiants de catégorie 1 (Ph.D) bénéficiant de cours avancés, de spécialisation, de séminaires et ceux de la catégorie 2 (ATD) qui, en dehors des visites aux codirecteurs des universités du Nord, se contentent de la rédaction de leur thèse. Il serait mieux indiqué de se focaliser sur une seule option de formation supportable par les Etats, en unifiant les efforts pour un seul programme en vue de sa performance véritable.

Dans le cadre d'une future conception d'un tel programme, il convient de procéder au préalable à des études d'évaluation et de simulations. Ces études vont permettre de définir le coût unitaire optimal de formation d'un étudiant Ph.D en fonction des options de type de campus suivants :

- un campus unique qui accueille les étudiants venant de facultés de catégorie A et B avec possibilité de cours à distance. Cette option permet d'avoir au sein d'une seule école doctorale, toutes les commodités liées à la formation Ph.D. En outre, les gestionnaires du projet à partir du tableau de coût de la formation, pourront faire des propositions aux pays, aux institutions régionales et bailleurs. Les facultés de catégorie B continuent à préparer le Master/DEA avec les ressources générées par la suppression du CCCO ;
- deux campus à partir du schéma actuel tout en utilisant au mieux les technologies de l'information et de la communication pour les cours à distance, l'accès aux revues spécialisées, etc.

Formation des Formateurs :

Ce volet du projet n'a pas été exécuté comme prévu, notamment en ce qui concerne la subvention à apporter aux facultés de catégorie A et B en vue de la conception d'un programme de formation des formateurs. Si le programme veut assurer sa pérennité (levée de la contrainte d'encadrement), il convient de rechercher des financements complémentaires pour la mise en œuvre effective de ce programme. Une des options possibles de financement, serait de faire contribuer les bénéficiaires à hauteur de 20% du coût total de mise à niveau et à l'éligibilité aux différentes listes d'aptitude du CAMES.

Encourager les formations en Post-Doc, un moyen de libérer les anciens étudiants du programme NPTCI (candidats à des postes d'assistants dans les facultés) de la tutelle de leurs anciens maîtres et de leur permettre de conduire leur recherche en toute indépendance, nourris des expériences d'autres institutions académiques jugées performantes. Le programme devra en conséquence et dans le souci d'élever le niveau des formateurs, supporter la formation Post-Doc.

- *La mise en œuvre effective du principe de rééquilibrage des appuis financiers en faveur des facultés de catégorie A :*

Lors de l'évaluation des phases I et II du PTCI, il avait été mis en exergue le fait que les facultés de catégorie B étaient favorisées par rapport celles de catégories A. Aussi, la revue avait recommandé le principe du rééquilibrage des appuis financiers en faveur des catégories A. Cette recommandation n'a pas été exécutée dans le sens voulu à mi-parcours de la mise en œuvre de la du NPTCI. D'où la nécessité de mettre en œuvre effective cette recommandation.

➤ *La nécessaire réallocation budgétaire*

L'analyse du bouclage budgétaire a permis de mettre en relief la nécessité de procéder à des réallocations budgétaires si le programme doit aller à son terme tout en assurant un minimum de qualité (voir tableau 25 en annexe). Ainsi, cette réallocation va s'appuyer sur :

La motivation du personnel de la direction:

Le principe de la revalorisation des salaires du personnel administratif du NPTCI est un acquis compte tenu du nombre réduit de l'effectif et de l'importance de la charge de travail. Cependant, elle doit se faire sur la base d'une demande motivée soumise au bailleur principal.

La motivation du personnel d'appui dans les directions nationales NPTCI :

Parmi ce personnel, on distingue les directeurs pays du NPTCI, les deux Directeurs des écoles Ph.D (Dakar et Yaoundé) et le personnel d'appui mis à disposition par les facultés. Ce personnel, d'une manière générale, assure la supervision et la gestion des programmes Master/DEA et Ph.D au sein des facultés de catégorie B. Une ligne budgétaire doit être créée sous la forme de subvention. Compte tenu des suspicions et des risques de conflits entre les doyens, les directeurs d'école doctorale et les directeurs nationaux NPTCI, il serait judicieux de séparer les ressources allouées par la direction du NPTCI aux facultés et celles allouées à la direction nationale du NPTCI pour leur fonctionnement.

Le renforcement des organes de gestion du programme :

Dans le cadre de la réallocation budgétaire, les organes statutaires doivent pouvoir fonctionner. A ce titre, le Conseil d'administration et le Conseil Académique devraient se réunir conformément aux statuts et règlement du NPTCI. En outre, le comité exécutif de la CIEREA devrait bénéficier d'une subvention afin de tenir ses réunions statutaires, nécessaires, pour la visibilité du programme, la discussion avec les autorités politiques et universitaires des pays d'accueil, l'appui à la mobilisation des ressources et le règlement définitif des questions liées au passage au système LMD et à la reconnaissance des diplômes par le CAMES.

La question du système LMD doit être discutée avec le plus de sérieux possible compte tenu de ses enjeux. En effet, il ne s'agit pas de s'aligner sur les universités du Nord, par une simple déclaration mais de regarder la faisabilité d'un tel projet dans la mesure où les universités de l'espace CIEREA drainent des goulets d'étranglement : ressources financières et humaines insuffisantes, infrastructures désuètes et inadaptées, etc. Il faut attribuer plus de responsabilité à la CIEREA afin d'asseoir une véritable réflexion sur cette question importante en vue de l'amélioration des programmes de formation dans nos universités.

➤ Revoir la stratégie de pérennisation

Pour la pérennité du programme, le NPTCI a identifié quatre sources de financement :

- Les Etats africains

Il s'agit principalement des Etats membres de la CIEREA. Dans la mesure où la formation qui est donnée est une contribution à la résolution des problèmes de ressources humaines et que le coût de formation reste beaucoup plus faible que celui d'une formation équivalente dans les pays du Nord, il est normal que ces Etats soutiennent matériellement et financièrement le NPTCI. Les contributions des Etats qui n'ont pas été budgétisées ne sont pas néanmoins négligeables. Il s'agit de la mise à disposition des locaux abritant les cours et les services du DEA-NPTCI, l'attribution des bourses à des étudiants nationaux, l'appui du NPTCI local en personnel administratif d'appoint (bibliothécaire,

informaticien, secrétaire, gestionnaire financier et comptable, gardien et agent d'entretien). On peut aussi comptabiliser dans ce cadre les facilités douanières et fiscales accordées au NPTCI dans l'achat des biens d'équipement et le séjour des étudiants étrangers dans les pays membres

Durant cette phase du PTCI, chaque Etat membre pourrait verser par exemple par an cinquante millions (50.000.000) de francs CFA (pendant cinq (05) ans) afin de garantir la formation des étudiants. Ainsi, pour dix huit (18) Etats, cela rapporterait pour les cinq ans environ quatre milliards cinq cent millions (4,5 milliard) de francs CFA soit près de \$US neuf millions (\$US 9 000 000).

- Les organisations sous-régionales

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) pourraient contribuer au financement. Ces deux institutions sont les principaux demandeurs des produits NPTCI. Il est conséquent qu'elles financent des volets du programme. Il en est de même pour les structures bancaires sous-régionales : la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque Centrale des Etats de l'Afrique Centrale (BCEAC), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) qui, comme les deux institutions précédentes, sont de grandes consommatrices des produits du NPTCI.

- Le financement international

Ce financement concerne des Etats du Nord qui ont le souci de freiner l'immigration et d'aider au développement de l'Afrique. Ce sont les Pays-Bas et la France, les pays nordiques (Suède, Danemark) qui appuient les Etats africains depuis plusieurs années. Le NPTCI pourrait aussi solliciter les pays asiatiques : Japon, Corée du sud, Chine et les pays pétroliers du Golf (Koweït, Arabie Saoudite, etc.)

L'Union Européenne (UE) pourrait renforcer cet appui institutionnel.

Les Etats Unis à travers l'USAID, le Canada par le canal de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) et son Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) ont aussi apporté leur soutien au cours de la première phase qui a été un grand succès. Le NPTCI pourrait bénéficier davantage de cet appui.

La mobilisation de ces ressources pourrait contribuer à la construction du siège, et d'un site de formation pour le CCCO. Dans le même temps, le NPTCI pourrait économiser les frais de location des salles, de cours, de logement pour les enseignants et pour les étudiants. Entre deux CCCO, les locaux pourraient être mis en location pour des formations permanentes ou de recyclage, des séminaires internationaux etc. La réaffectation des fonds économisés grâce à la construction servira à soutenir davantage les facultés et les centres de recherche qui connaissent beaucoup de difficultés.

En d'autres termes, le NPTCI doit se soucier de générer des ressources pour renforcer son autonomie financière et pouvoir répondre à la demande de formation d'économistes qui va s'accroître dans les années à venir.

Cette activité de mobilisation de fonds pourrait être confiée à un spécialiste en fundraising à partir des ressources générées sur l'arrêt de recrutement d'une nouvelle promotion d'étudiants pour le Ph.D.

➤ La nécessité d'une prise en compte des menaces identifiées

L'insuffisance des financements reposant, par ailleurs, sur un bailleur principal, a été reconnue comme un risque majeur. Cependant, d'autres menaces devraient être prises en compte dans le contexte actuel :

- la concurrence et l'existence de réseaux de recherches et de programmes de formation similaire à l'échelle de l'Afrique ; ce qui a pour effet de distraire les efforts attendus des bailleurs potentiels ;

- la réduction des enveloppes de bourses d'Etat des facultés membres de la CIEREA ;
- l'insuffisance des professeurs en vue de l'encadrement adéquat des étudiants.

4.2. Conclusion

L'exécution à mi-parcours du NPTCI s'est faite dans un contexte de tensions budgétaires dues aux difficultés de bouclage du financement. Si l'objectif quantitatif de formation de 780 étudiants au niveau Master/DEA peut être atteint à la fin de la période d'accord de Don, cela ne sera pas le cas pour les autres composantes du programme à savoir la formation de 100 étudiants de niveau Ph.D et la formation de 160 maîtres assistants et 80 maîtres de conférences.

Malgré la capacité du projet à atteindre l'objectif quantitatif au niveau de la formation Master/DEA, des inquiétudes demeurent. Celles-ci concernent la qualité de la formation liée à la faiblesse du suivi-évaluation. En effet, les principaux acteurs du suivi-évaluation, le Conseil Académiques et les Directeurs nationaux du NPTCI éprouvent des difficultés de fonctionnement (le non paiement des primes du personnel d'appui et des directeurs nationaux et l'irrégularité des réunions statutaires du Conseil d'Administration). En outre, les facultés de catégorie B chargées des cours de tronc communs n'ont pas pour la plupart bénéficié des appuis financiers pour l'équipement, la réhabilitation des salles et la documentation des bibliothèques. Cette situation impacte négativement la qualité de certains cours, notamment l'économétrie pour lequel les étudiants ne peuvent bénéficier des travaux pratiques. Enfin, l'insuffisance des volumes horaires contraints les enseignants à survoler les cours et à se contenter de distribuer des photocopies de leur cours aux étudiants.

Il convient donc d'instaurer un minimum de mesures afin d'assurer au mieux les enseignements dans le cadre du programme Master/DEA. A cet effet, la direction du NPTCI devrait clarifier au préalable les opérations de subventions accordées aux facultés, d'une part, et aux directions nationales du NPTCI, d'autre part, pour leur fonctionnement. Elle devrait mettre, de façon effective, à la disposition des directions nationales, les ressources prévues au titre de l'accord de Don pour leur fonctionnement.

Le programme de formation Ph.D/Doctorat qui constitue l'innovation du NPTCI vient en quelque sorte offrir l'opportunité aux étudiants du DEA de poursuivre des études doctorales. Cette initiative permet d'assurer la continuité dans la formation des économistes. Toutefois, sa conception et sa mise en œuvre doivent d'être revues dans le but d'assurer sa pérennité. Il convient de réaliser des études en vue de déterminer le coût de formation d'un étudiant de doctorat. Pour les options de facultés, on peut envisager le maintien du format actuel avec deux écoles, l'une dans la zone UEMOA et l'autre dans la zone CEMAC ou alors fusionner les deux écoles. Le programme ne peut se poursuivre avec une formation doctorale à double vitesse. Il convient d'opérer un choix.

Les objectifs de formation de formateurs et de dissémination des résultats de recherche des étudiants ont été relégués au second plan à mi-parcours de la mise en œuvre du projet NPTCI. Si les difficultés de bouclage du financement sont avancées comme argument pour soutenir le peu d'attention accordée à ces activités, il reste que la stratégie managériale approximative et l'insuffisance des ressources humaines expliquent également cette situation du volet formation des formateurs.

La CIEREA, structure, génitrice du NPTCI, est peu fonctionnelle (faute d'une prise en compte de son fonctionnement par l'accord de Don). Les facultés de sciences économiques qui constituent les structures de base de la CIEREA n'agissent pas de manière non ambiguë en faveur du développement du programme. Elles observent la plupart du temps une position d'attentiste et non de partie prenante au programme. On peut reprocher aux Doyens de facultés et aux Directeurs de centre de recherches de ne pas suffisamment militer pour la cause du NPTCI notamment en faisant du lobbying auprès des autorités locales en vue de leur contribution visible à son financement. La

durabilité du programme et son développement nécessite son appropriation par les Etats bénéficiaires.

Une réorganisation de la CIEREA doit être envisagée dans l'optique de lui accorder plus de moyens d'actions pour jouer pleinement son rôle d'appui à la mobilisation des Etats et des bailleurs de fonds. La CIEREA pourrait être, par exemple, l'organe exécutif coiffé par un Conseil d'Administration élargie aux structures sous régionales, régionales, africaines et internationales de financement. Cet organe serait présidé par un Directeur Exécutif. On aurait alors des programmes avec chacun un Directeur et une équipe. Ainsi, il y aurait les trois (3) programmes Formation, Recherches et Publications. La direction exécutive serait assistée par un spécialiste en fundraising.

Il est urgent de refaire une réallocation budgétaire de l'accord de Don à la lumière des problèmes ci-dessus évoqués pour garantir l'achèvement du programme dans des conditions acceptables. Dans l'optique d'une relecture du projet pour une nouvelle phase, deux préalables doivent être réalisés : l'organisation d'un atelier sur la vision de l'espace francophone en matière de formation doctorale et de recherches et la conduite d'une étude sur la mise en œuvre d'un Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire avec trois composantes : formation – recherche – publication. Cette étude devra permettre de faire une ouverture sur les autres disciplines, notamment les sciences exactes et sciences expérimentales. Le souci ici est de mettre à la disposition des Etats des Economistes capables de réfléchir par eux-mêmes, de proposer des approches innovantes d'analyse tenant compte des réalités des pays africains et de création durable de richesses dans un environnement international compétitif. Cela va bien au-delà de l'étude et application mécanique de la plupart des modèles économiques existantes dont la pertinence pour la sortie du sous développement, chez nous, reste discutable.

La référence au système LMD en cours d'expérimentation dans certains pays membres du NPTCI doit être faite avec plus de précaution. Le programme devra aider à sa mise en œuvre. Il importe de garder à l'esprit que la crédibilité du système LMD passe par la capacité des Etats à mobiliser des ressources additionnelles significatives pour développer des offres de formations, compatibles avec les exigences d'un modèle qui se veut performant mais coûteux, à l'image de ceux d'ailleurs pris, comme exemples.

En fin, une discussion doit être engagée sur l'avenir des directions nationales NPTCI et leurs personnels. Aucune allocation budgétaire n'est clairement identifiée pour leur prise en charge (Cf. accord de Don).

V. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CIEREA (2006), Projet du Nouveau Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire (PTCI) en Economie

Diney Sy S. (2006), Etude d'évaluation des besoins en capacité pour le PTCI et document de projet de la phase III

Hathié I. (2006), Revue à mi-parcours du programme de troisième cycle interuniversitaire en économie. Phase II (PTCI II)

NPTCI (2010), Rapport d'activités janvier 2007 – décembre 2009

NPTCI (2010), Rapport d'Audit des comptes arrêtés au 31 décembre 2009 (Troisième exercice)

VI. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Tableau 24 : Liste des personnes rencontrées

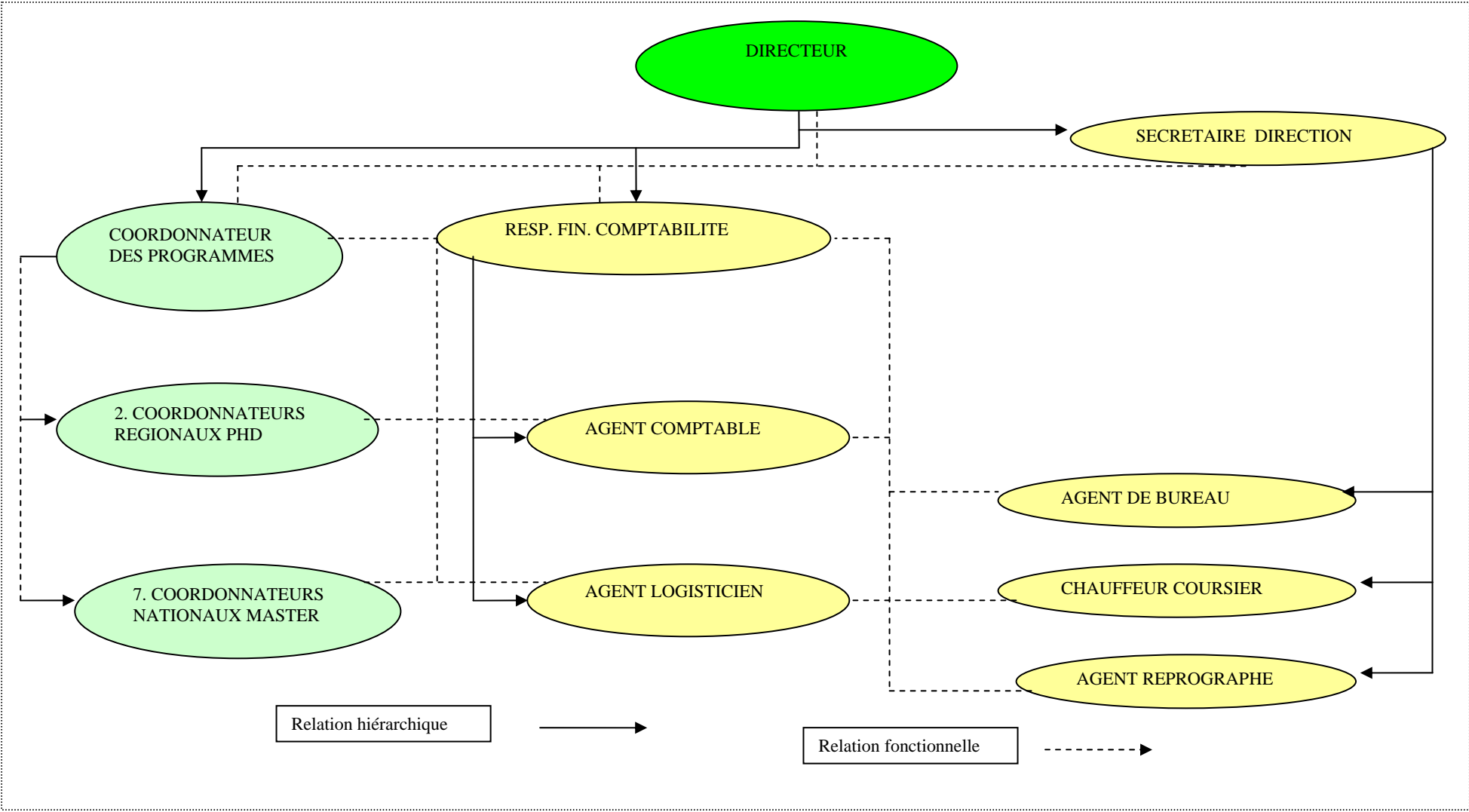
Nom et Prénoms	Institutions	Qualité	Contact
BENIN			
RESPONSABLES			
Prof. Amoussouga Gero	Ecole Doctorale Université Abomey Calavi (Benin)	Directeur Ecole Doctorale	
Prof.Charlemagne Babatoundé IGUE,	Université Abomey Calavi (Benin)	Coordonnateur national du DEA/Master-NPTCI	
M. ETIEN	Université Abomey Calavi (Benin)	Agent comptable (rectorat Université)	
ETUDIANTS			
Avoce Viagannou Fanougbo	Université Abomey Calavi (Benin)	Doctorat/PhD	
Lanie Tomgouani	Université Abomey Calavi (Benin)	Master	
Prof. Magloire Lanha	Université Abomey Calavi (Benin)	Doyen de la FASEG – UAC Précédemment Directeur National du NPTCI pour les deux premières promotions	
SENOU Barthélemy M.	Université Abomey Calavi (Benin)	Doctorat/PhD	besenou@yahoo.fr

Nom et Prénoms	Institutions	Qualité	Contact
BURKINA FASO / OUAGADOUGOU			
RESPONSABLES			
Prof. Alber Ondo Ossa	Siège NPTCI, Ouagadougou	Directeur National du NPTCI	saon4@yahoo.fr Cel. +224 06 22 60 70
Prof. Bernadette Kamgnia	Siège NPTCI, Ouagadougou	Coordonnateur Programme	
Dimé Papa Ciré	Siège NPTCI, Ouagadougou	Coordonnateur Administratif et Financier	
Prof. Idrissa Ouédraogo	Université de Ouagadougou	Doyen Faculté de Science Economique	
Prof. Kimseyinga Savadogo	Siège NPTCI, Ouagadougou	Directeur	
Prof. Taladidia Thiombiano	Université de Ouagadougou	Secrétaire Exécutif de la CIEREA	
ETUDIANTS			
Kobyagda Larba Issa	Université de Ouagadougou	Doctorat/PhD	
LOABA Salamata	Université de Ouagadougou	Master	
Zoungrana Tibi Didier	Université de Ouagadougou	Programme Ph.D	zounggranadidier@yahoo.fr

Nom et Prénoms	Institutions	Qualité	Contact
DAKAR			
RESPONSABLES			
Prof. Ahmadou Aly MBEYE	CIEREA	Doyen de la FASEG Université de Dakar et Président de la CIEREA	ambaye@refer.sn Tél :221 33 859 23 60 Cel. +221 77 569 95 27
Dr. Malick SANE	Université de Dakar	Directeur National du NTPCI	msane@ucad.sn Tél. +221 33 864 14 10 Cel. + 221 77 655 87 81
ETUDIANTS			
TOP Mandieng	UCAD Dakar	Master	
Sidy Mohtar KOUNTA	Université de Dakar	Doctorat/PhD	
Badji Sow adama	Université de Dakar	Doctorat/PhD	
GABON/LIBREVILLE			
RESPONSABLES			
Prof. Gabriel Zomo	Université Omar BONGO (Gabon)	Doyen de l'UFR de droit et des Sciences Economiques	Tél : +241 06 03 83 65 gabrielzomo@yahoo.fr
ETUDIANTS			
Assoumou Ondo	Université Omar BONGO (Gabon)	Doctorat au LEA (Laboratoire d'Economie Appliquée)	
J. Stévy MBA Ollo	Université Omar BONGO (Gabon)	Doctorat (ATD)	

VI. ANNEXES

Figure 2: Organigramme, direction NPTCI



Source : direction NPTCI

Tableau 25: Proposition de réallocation du budget de l'accord de Don N°191

N°	ELEMENTS DE COUTS	UNITES	COUT UNITAIRE (US\$)	# D'UNITES	REALLOCATION	ANALYSE
I.	DEPENSES DES PROGRAMMES					
A.	PROGRAMMES DE FORMATION					
A.1	PROGRAMME DE DEA / MA					
A.1.6.	Bourses pour les Etudiants de Catégorie A	promotion		2	744 250,00	(1)
A.1.10.	Dépenses d'enseignement pour DEA/MA	promotion			154 000,00	(2)
A.1.11.	Allocation de mémoires de recherche	Forfait	150	2	79 800,00	(3)
A.1.12.	Frais d'encadrement des mémoires	Forfait	300	2	119 700,00	(4)
A.1.13.	Organisation des Campus Communs	Forfait	535 105	2	1 070 210,00	(5)
	Total du Programme DEA /MA				2 167 960,00	
A.2.	Programme de Doctorat / Ph.D					
	- Bourses & Assurances	Doctorant	5 233	58	303 500,00	(6)
	- Frais de voyage retour Catégorie A	Doctorant	1 200	10	12 000,00	(7)
	- Frais d'inscription et documentation	Doctorant	921	58	53 418,00	
A.2.8.	Allocations pour recherche Pré-Dissertation	Doctorant	600	58	34 800,00	(8)
A.2.9.	Frais de supervision de Thèses	Encadreur	1 500	58	87 000,00	
	Total du Programme Doctorat / Ph.D				490 732,00	
A.3.	Renforcement des capacités des campus doctoraux					
	SOUS - TOTAL DES DEPENSES DE PROGRAMMES DE FORMATION				2 658 692,00	
II.	DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL					
B.1.	Développement / Renforcement de la Gouvernance et de la Gestion du Programme					
	Réunions du Conseil d'Administration	Session		3	74 400,00	
	Réunions du Conseil Académique	Session		3	69 500,00	

N°	ELEMENTS DE COUTS	UNITES	COUT UNITAIRE (US\$)	# D'UNITES	REALLOCATION	ANALYSE
	Réunion de la CIEREA	Session		2	46000	
B.1.8.	Equipements des bureaux PTCI de Ouagadougou	Forfait			30 000,00	
	Total Développement / Renforcement de la Gouvernance et de la Gestion du Programme				219 900,00	
	Subventions de fonctionnement des facultés B (10,000 \$ par Fac B et par An)	Forfait	20 000	7	140 000,00	(9)
B.2.4.	B.2.4. – Ordinateurs, Imprimantes, serveurs, logiciels et équipements de formation des 7 Universités de catégorie B	Forfait	30 000	7	210 000,00	(10)
	Total des dépenses pour le Développement Institutionnel des universités de Catégories B				350 000,00	
	SOUS - TOTAL DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL				569 900,00	
C.	RENFORCEMENT DES CAPACITES DES FACULTES					
	Evaluation Externe des Cours Communs	Session	2 333	3	7 000,00	(11)
	Evaluation Externe des Cours de spécialisation	Forfait	2 250	4	9 000,00	(12)
	SOUS – TOTAL DES DEPENSES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES FACULTES				16 000,00	
	SOUS – TOTAL DES DEPENSES DE PROGRAMMES				3 244 592	

N°	ELEMENTS DE COUTS	UNITES	COUT UNITAIRE (US\$)	# D'UNITES	REALLOCATION	ANALYSE
III.	DEPENSES DE GESTION COURANTES					
3.1.	Salaires et émoluments					
	- Directeur du Programme PTCI	Mensuel	5500	24	132 000,00	(13)
	- Coordonnateur des Programmes	Mensuel	5000	24	120 000,00	
	- Coordonnateur Financier du Programme	Mensuel	4500	24	108 000,00	
	- Coordonnateurs Campus Ph.D	Mensuel				
	- Assistant Financier et comptable	Mensuel	1 600	24	38 400,00	
	- Assistant logistique	Mensuel	600	24	14 400,00	
	- Secrétaire du Programme	Mensuel	1000	24	24 000,00	
	- Assistant de Programmes	Mensuel	900	24	21 600,00	
	- Chauffeur	Mensuel	300	24	7 200,00	
	- Agent reprographe	Mensuel	250	24	6 000,00	
	- Déménagement Cadres expatriés	Forfait	4 000	2	8 000,00	
	- Prime de fin de contrat		40 875	1	40 875,00	
	- Recrutement Expert fundraising		Forfait	25000	25000	
3.2.	Charges Récurrentes					
	- Communications	Annuel	1 125	24	27 000,00	
	- Fournitures de bureau	Annuel	250	24	6 000,00	
	- Hospitalités	Annuel	125	24	3 000,00	
	- Maintenance des Equipements	Annuel	350	24	8 400,00	
	- Audits et évaluations	Annuel	7 000	2	14 000,00	
	- Agios	Mensuel	208	24	5 000,00	
	- Cotisations sociales (CNSS & IUTS)	Mensuel	555	24	13 325,00	
	- Carburant	Mensuel	300	24	7 200,00	
	- Eau & Electricité	Mensuel	300	24	7 200,00	
	- DHL	Mensuel	375	24	9 000,00	
	- Voyage du personnel				73 400,00	
	- Assurances	Annuel	12 000	2	24 000,00	
	SOUS-TOTAL DEPENSES DE GESTION COURANTES				742 987,00	
IV.	TOTAL				3 987 579	
V.	IMPREVUS (Forfait)				214 243,03	
VI.	GRAND TOTAL				4 201 822,03	VI.

Source : Consultant

- (1) Le NPTCI réalisera l'objectif de 780 masters recrutés au terme de la présente phase, mais la dernière cohorte sera prise en charge jusqu'à la fin juin 2012. les Rubriques Bourses, Transport, Assurances des étudiants de Catégorie A et Appuis pour les étudiants de Catégorie B sont cumulées
- (2) Cette rubrique représente les honoraires des enseignants (275 H par An) des cours Communs pour les deux dernières promotions dans les sept Campus de Catégorie B
- (3) Frais de préparation des mémoires pour les deux dernières promotions du Master
- (4) Frais d'encadrement des mémoires pour les deux dernières promotions du Master
- (5) Coûts des deux CCCO 2010 et 2011 (deux dernière promotions)
- (6) Les doctorants de la première Promotion soutiendront leur thèse à partir de Novembre 2010 la deuxième à partir de novembre 2011 et seront ainsi respectivement en charge jusqu'à ces dates
- (7) Les Doctorants en provenance des facultés de Catégorie A devront retourner dans leur Campus d'origine après la soutenance de leur thèse,
- (8) Cette rubrique représente la dotation allouée à chaque Doctorant pour la documentation
- (9) Cette rubrique représente les frais de fonctionnement des campus de Catégorie B (Indemnités des personnels d'appui et petites fourniture de bureau)
- (10) Chaque Campus de Catégorie B recevra un équipement conséquent en matériel Informatique et matériel de reprographie et pédagogique
- (11) Les cours d'économétrie, de Micro et de Macro des cours communs feront l'objet d'une évaluation externe
- (12) De même quatre cours à option également seront évalués
- (13) La formation de la dernière Cohorte de Master sera achevée le 30 juin 2012, le personnel du NPTCI restera en place au plus tôt jusqu'à cette date.

Tableau 26: Chronogramme des activités de la direction NPTCI (2007-2010)

MOIS	2007	2008	2009
Janvier	<p>10 : Demande d'avance à ACBEF</p> <p>15 : Transmission du courrier de changement de signataires des comptes PTCI 0à la BICIA-B</p> <p>18 : Requête de financement pour réunion des organes du NPTCI au CRDI et à l'ACBEF</p> <p>19 : Requête de financement du NPTCI envoyée au Ministre des Affaires Etrangères de la République Française, au Ministre de la Coopération Néerlandaise, au Ministre de la Coopération au Développement de la Suède, au Ministre de la Coopération de la RFA, au Ministre de la Coopération du Royaume de la Belgique. Signature des Avenants au Contrat du personnel.</p>	<p>Mission de supervision :</p> <p>De l'UFR-SEG de l'Université d Ouagadougou, la FASEG de l'Université d'Abonney Calavi à Cotonou et la FASEG de l'Université de Kinshasa par Madame la Coordinatrice des Programme du NPTCI</p> <p>30 : Demande d'ouverture d'un compte pour achat de carburant à TOTAL BURKINA</p>	<p>08 : Transmission des épreuves de synthèses et cahiers de composition aux Doyens des campus régionaux du Ph.D.</p> <p>19 : Envoi des PV des contrats de consultation aux enseignants pour les cours du tronc commun du Ph.D.</p> <p>19 : Envoi des PV des résultats du CCCO 2008 aux Doyens des facultés de catégorie B</p> <p>26 : Envoi de l'appel à candidatures pour les cours de spécialisation du Ph.D. et les cours du CCCO 2009 aux Doyens et Directeurs des institutions membres de la CIEREA</p>
Février	<p>20 : Envoi du rapport final et des rapports d'audit du PTCI 2006 aux partenaires au développement du PTCI et aux membres du CA du PTCI.</p>	<p>Mission de supervision de l'ACBEF à :</p> <p>La FASEG de l'Université d'Abonney- Calavi, à l'UFR-SEG de l'Université de Cocody à Abidjan et à la FDSE de l'Université Omar BONGO de Libreville du 29 février au 08 mars 2009</p>	<p>Examen de synthèse du Ph.D. dans les deux campus régionaux du Ph.D.</p> <p>04 : Envoi de la liste des étudiants bénéficiaires de l'ATD CRDI à Dr Elias AYUK</p> <p>04 : Envoi d'une lettre d'information aux candidats retenus pour l'ATD</p>
Mars	<p>20 au 23 : Préparation de la cérémonie de signature de l'accord de Don avec l'ACBEF</p>	<p>28,29,30 : Réunion du Conseil Académique à Dakar au Sénégal</p>	<p>23 et 24 : Conseil académique à Dakar au Sénégal</p> <p>30 : Organisation du CCCO à l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar</p>
Avril		<p>Mission de supervision de l'ACBEF à la FASEG de l'université Cheikh Anta DIOP de Dakar du 07 au 09</p> <p>Contrat avec le Président de l'Université de Lomé pour le site du CCCO 2008</p> <p>Mission de supervision de l'ACBEF à la FASEG de l'Université de Yaoundé II, à la FASEG de l'Université de Kinshasa et à la FDSE de l'Université Omar BONGO du 26 avril au 10 mai</p> <p>18 et 19 Réunion de concertation pour la gestion du campus de PH.D. de l'Afrique de l'Ouest à Cotonou au Benin.</p> <p>27 et 28 : CA Yaoundé au Cameroun</p>	<p>1^{er} : Mission de supervision de l'UFRSEG de l'Université de Ouagadougou</p> <p>06 : Envoi d'un appel d'audit des comptes du 1^{er} juillet au 31 décembre 2007 à Monsieur Jules KETHA de l'ACBEF</p> <p>14 : Envoi d'un appel à soumissions et soutiens à l'AUF Dakar</p> <p>28 : Envoi d'une requête de financement pour l'organisation du colloque sur le franc CFA à plusieurs institutions</p>

MOIS	2007	2008	2009
Mai		<p>05 : Envoi de contrats de consultation aux enseignants des cours du CCCO du NPTCI</p> <p>16 : Envoi des dossiers de demandes de bourses du DEA/MA, du Ph.D. et des dépliants du NPTCI aux Doyens de facultés membre de la CIEREA</p> <p>16 : Envoi des dépliants du NPTCI aux bailleurs de fonds, au Gouverneur de la BCEAO à Dakar et aux missions diplomatiques, ONG, organisation internationales à Ouagadougou</p> <p>27 : Demande de CV des enseignants pour la sélection des enseignants des cours de spécialisation du Ph.D. aux Doyens des facultés et UFR membre de la CIEREA</p>	<p>07 : Envoi des dossiers de demandes de bourses du DEA/MA, du Ph.D. et de l'ATD aux Doyens des facultés membres de la CIEREA</p> <p>25 : Mission de supervision de l'UFRSEG de l'Université de Cocody à Abidjan</p> <p>Mission de supervision de l'UFRSEG de l'Université d'Abomey-calavi de 03 au 07 mai</p> <p>Mission de supervision de l'UFRSEG de l'Université de Yaoundé II du 09 au 11</p> <p>Mission de supervision de FDSE de l'Université Omar BONGO de Libreville du 13 au 16</p>
Juin	27 : Nomination des membres du Conseil d'Administration et de Conseil Académique du NPTCI	18 : Envoi du dossier de candidature de la CIEREA à EDULINK (Belgique) au Programme de Coopération ACP-UE pour l'Enseignement	<p>24 : Envoi d'une demande de subvention au CRDI Ottawa</p> <p>30 : Envoi de rapport d'audit des comptes au 31 décembre 2008 à M. Jules KETCHA de l'ACBEF</p>
Juillet	<p>-07 et 08 – CA à Dakar au Sénégal</p> <p>- Recrutement de la coordonnatrice des Programmes Master et Ph.D du NPTCI</p> <p>29-Envoi des dossiers de demande de bourses du DEA/MA, Doctorat/Ph.D. aux Doyens et Directeurs des institutions membres de la CIEREA</p> <p>- Réception des dossiers de candidatures pour le recrutement des étudiants de la 1^{ère} promotion du DEA/Master NPTCI, 1^{ère} promotion du Ph.D. NPTCI</p>	<p>Réception des dossiers de candidatures pour le recrutement des étudiants de la 2^{ème} promotion du DEA/master NPTCI, 2^{ème} promotion du Ph.D. NPTCI et de l'ATD</p> <p>Cours de spécialisation du Ph.D. dans les deux campus régionaux</p>	<p>Réception des dossiers de candidatures pour le recrutement des étudiants de la 2^{ème} promotion du DEA/master NPTCI, 2^{ème} promotion du Ph.D. NPTCI et de l'ATD</p>
Août	Réception des dossiers de candidatures pour le recrutement des étudiants de la 1 ^{ère} promotion du DEA/Master NPTCI, 1 ^{ère} promotion	<p>Réception des dossiers de candidatures pour le recrutement des étudiants de la 2^{ème} promotion du DEA/master NPTCI, 2^{ème} promotion du Ph.D. NPTCI et de l'ATD</p> <p>Cours de spécialisation du Ph.D. dans les deux campus régionaux</p> <p>CCCO à la FASEG de l'Université de Lomé au TOGO</p>	<p>Réception des dossiers de candidatures pour le recrutement des étudiants de la 2^{ème} promotion du DEA/master NPTCI, 2^{ème} promotion du Ph.D. NPTCI et de l'ATD</p> <p>03 : Envoi des plannings des cours de spécialisation du Ph.D aux Doyens es deux campus régionaux</p> <p>Cours de spécialisation du Ph.D. dans les deux campus régionaux</p> <p>CCCO à la FASEG de l'Université de Cheikh Anta DIOP de Dakar au Sénégal</p>

MOIS	2007	2008	2009
Septembre	Réception des dossiers de candidatures pour le recrutement des étudiants de la 1 ^{ère} promotion du DEA/Master NPTCI, 1 ^{ère} promotion du Ph.D. NPTCI 04 : Signature de la convention entre l'UFRR-SEG de l'Université de Cocody et le NPTCI, entre l'UFRR-SEG de l'Université de Ouagadougou et le NPTCI Réunion de concertation ACBEF/AERC/CIEREA-NPTCI	Réception des dossiers de candidatures pour le recrutement des étudiants de la 2 ^{ème} promotion du DEA/master NPTCI, 2 ^{ème} promotion du Ph.D. NPTCI et de l'ATD Cours de spécialisation du Ph.D. dans les deux campus régionaux CCCO à la FASEG de l'Université de Lomé au TOGO 15 septembre 2008-15 mars 2009 : Exécution du projet de soutien à la recherche intitulé « Appui en mobilisation des ressources » du CRDI	Réception des dossiers de candidatures pour le recrutement des étudiants de la 2 ^{ème} promotion du DEA/master NPTCI, 2 ^{ème} promotion du Ph.D. NPTCI et de l'ATD 14 et 15 – CA à Dakar au Sénégal Cours de spécialisation du Ph.D. dans les deux campus régionaux CCCO à la FASEG de l'Université de Cheikh Anta DIOP de Dakar au Sénégal
Octobre	04, 05 et 06 : Conseil Académique à Cotonou au Bénin -Signature de la convention entre la FASEG de l'université de Yaoundé II et la NPTCI	04 et 02 : CA à Bamako au Mali 31 : Envoi de rappel à candidature pour le poste de Directeur du NPTCI aux Doyens et Directeurs des institutions membres de la CIEREA CCCO à la FASEG de l'Université de Lomé au TOGO	Cours de spécialisation du Ph.D. dans les deux campus régionaux CCCO à la FASEG de l'Université de Cheikh Anta DIOP de Dakar au Sénégal
Novembre	21 : Signature de la convention entre la FDSE de l'Université Omar BONGO et le NPTCI 22 : Envoi des contrats de consultation aux enseignants des cours du tronc commun du Ph.D. 28 : Remise des deux véhicules roulant à l'UPB de bobo-dioulasso	04,05 et 06 : Réunion du Conseil Académique à Cotonou au Bénin	
Décembre	Mission de supervision des facultés de Catégorie B du 02 décembre 2007 au 12 janvier 2008	17 : Conseil Académique extraordinaire pour la révision des syllabus des cours du DEA/Master et du Ph.D	

Source : Rapport d'activités 2007-2009