

**ETUDE EN VUE DE LA MISE EN PLACE DU FONDS COMPETITIF ET D'INNOVATION  
POUR L'AMELIORATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**RAPPORT FINAL**

Novembre 2012

---

Cette étude a été réalisée entre le 30 octobre et le 30 novembre 2012 grâce à un financement d'un don japonais géré par la Banque Mondiale. Elle a été supervisée par le MESupReS et notamment par son Secrétaire Général, M.Horace Gassienet par le Directeur d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, M.AndrianelisonRakotomahevitra. Son organisation a été confiée à l'UAT-EPT dirigée par Mme Josiane Rabetokotany avec notamment le concours de M. Hervé Rabakoson et le consultant chargé du suivi de l'étude, M. Gilbert Rasolomanpiandry. Elle a été réalisée par un consultant international, M. Pierre Antoine GIOAN appuyé par un consultant national, M. Lala Andriamanpianina.

# Sommaire

---

N°		Page
<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>6</b>
1.1	Le cadre de l'étude	6
1.2	Objectifs et résultats attendus de l'étude	6
1.3	Démarche suivie	7
<b>2</b>	<b>L'Enseignement Supérieur à Madagascar : situation, objectifs et stratégies envisagées</b>	<b>8</b>
2.1	Quelques caractéristiques de l'Enseignement Supérieur	8
2.2	Le financement de l'Enseignement Supérieur	14
2.3	Objectifs et stratégies envisagés en matière d'enseignement supérieur	15
<b>3</b>	<b>La Recherche Scientifique à Madagascar : situation, objectifs et stratégies envisagées</b>	<b>16</b>
3.1	Quelques caractéristiques de la Recherche/Développement	16
3.2	Le financement de la Recherche/Développement	17
3.3	Objectifs et stratégies envisagés en matière de recherche/développement	18
<b>4</b>	<b>L'Expérience internationale en matière de Fonds Compétitifs</b>	<b>19</b>
4.1	Les fonds compétitifs comme instruments complémentaires de financement de	19
4.2	l'ESR	
4.3	Quelques exemples de fonds compétitifs dans différents pays	<b>19</b>
4.4	Des fonds compétitifs pour l'ESR en Afrique et au Moyen Orient	20
4.5	Le programme « Edulink » (Europe-Pays ACP)	22
4.6	Des fonds compétitifs pour la recherche en Afrique	22
4.7	Les fonds compétitifs au service des initiatives d'excellence	23
4.8	Les fonds de dotation	24
4.9	L'expérience des fonds compétitifs à Madagascar	24
4.10	Les acquis de l'expérience des fonds compétitifs	26
4.11	Quelques règles et précautions pour la mise en place de fonds compétitifs	27
<b>5</b>	<b>Les propositions pour un mécanisme de financement compétitif pour l'enseignement supérieur et la recherche à Madagascar</b>	<b>29</b>
5.1	Les mécanismes de fonds compétitifs envisagés dans les documents portant sur la stratégie du secteur	29
5.2	Des propositions pour l'opérationnalisation d'un mécanisme de financement compétitif dans le secteur	29
5.2.1	Quelques principes pour la mise en place d'un fonds compétitif à Madagascar : propositions	29
5.2.2	Des financements compétitifs orientés vers l'innovation, la qualité, l'employabilité, la performance	30
5.2.3	Des programmes à géométrie variable dans les domaines prioritaires	31
5.2.4	Des bénéficiaires en fonction des programmes	32
5.2.5	Un instrument unique avec plusieurs programmes dans les domaines prioritaires	33
5.2.6	Un fonds compétitif avec un financement diversifié	33
5.2.7	Un fonds flexible, souple et transparent	35
5.2.8	Un statut qui rassure et met en confiance	35
5.2.9	Une structure légère	37
5.2.10	Une mise en œuvre progressive	37
5.2.11	Convaincre par l'exemple : faire ses preuves	38

<b>6</b>	<b>L'expérience internationale en matière d'organisation et de fonctionnement de fonds compétitifs</b>	<b>38</b>
6.1	Les points communs dans l'organisation des fonds compétitifs	38
6.2	Les différences dans l'organisation des fonds compétitifs	39
6.3	Quelques exemples d'organisation de fonds compétitifs	40
6.4	L'expérience du FDES en matière d'organisation et de fonctionnement	43
<b>7</b>	<b>Cadre opérationnel pour la gestion, l'évaluation et le contrôle du fonds compétitif à Madagascar</b>	<b>44</b>
7.1	Les principes pour l'organisation d'un fonds compétitif	45
7.2	Propositions pour l'organisation d'un fonds compétitif à Madagascar	45
7.3	Le cadre de suivi/évaluation global et des projets	46
<b>8</b>	<b>Les mécanismes de mise en compétition des bénéficiaires</b>	<b>47</b>
8.1	Des programmes adaptés à différents types de bénéficiaires	47
8.2	La procédure de mise en compétition des bénéficiaires	48
8.3	Les critères de sélection des projets	50
<b>9</b>	<b>Le Plan d'action pour la mise en place d'un fonds compétitif à Madagascar</b>	<b>52</b>
9.1	Stratégie	52
9.2	Risque et mitigation des risques	53
9.3	Plan d'action pour l'année 2013	54
9.4	Chronogramme des activités pour 2013	57
9.5	Budget pour l'année 2013	57
9.6	Positionnement du Budget 2013	59
<b>ANNEXES</b>		
	<b>Annexe 1 : Relevé des conclusions de l'atelier sur les fonds compétitifs</b>	<b>60</b>
	<b>Annexe 2 : Plaidoyer pour la création d'un Fonds Compétitif à Madagascar</b>	<b>64</b>
	<b>Annexe 3 : Bibliographie</b>	<b>68</b>

### **Liste des Tableaux**

	<b>page</b>
Tableau n° 1 : Evolution du nombre d'étudiants par type de structure entre 2006 et 2011	9
Tableau n° 2: Évolution des taux d'encadrement dans le public entre 2000 et 2010	12
Tableau n° 3 : Financement public : scénario envisageable	34
Tableau n° 4 : Avantages et inconvénients de différents statuts pour un fonds compétitif	36
Tableau n° 5 : Risques et mitigation des risques	53
Tableau n° 6 : Plan d'action pour l'année 2013	55
Tableau n° 7: Chronogramme des opérations pour l'année 2013	56
Tableau n° 8 : Budget pour l'année 2013	57
Tableau n° 9 : Relevé des conclusions de l'atelier sur les fonds compétitifs	60

### **Liste des encadrés**

	<b>page</b>
Encadré n° 1: Les points à aborder par l'étude (extraits des TDR)	7
Encadré n° 2: Quelques caractéristiques de l'Enseignement Supérieur à Madagascar : résumé	13
Encadré n° 3 : Les objectifs stratégiques du plan de refonte de l'Enseignement Supérieur (2012)	16
Encadré n° 4 : Position de Madagascar dans l'ICM en matière d'innovation	17
Encadré n° 5: Les programmes financés par le FDES	25
Encadré n° 6 : Principes pour la mise en place d'un fonds compétitif à Madagascar	30
Encadré n° 7 : Les domaines du PAM	32
Encadré n° 8: Avantages d'un instrument unique pour gérer plusieurs programmes	33
Encadré n° 9: Principes pour la mise en place d'un fonds compétitif	44
Encadré n° 10 : Les critères de sélection pour les pôles d'excellence	51
Encadré n° 11 : Les critères de sélection pour les projets de recherche	51
Encadré n° 12 : Les critères de sélection pour les projets de formation	51
Encadré n° 13 : les critères de sélection pour les projets de renforcement institutionnel	51
Encadré n° 14 : Les critères de sélection pour les initiatives innovantes	52

### **Liste des graphiques**

	<b>page</b>
Graphique 1 : Répartition des étudiants par domaine de spécialité (CITE) en 2006	10
Graphique 2 : Répartition des étudiants par domaine de spécialité (CITE) en 2011	10
Graphique 3 : Répartition des étudiants par cycle d'études dans le public en 2010	11

### **Liste des schémas**

	<b>page</b>
Schéma n° 1 : Le processus d'un fonds compétitif	19
Schéma n° 2: Constats et défis pour l'avenir	30
Schéma n° 3 : Des programmes à géométrie variable	32
Schéma n° 4 : Des bénéficiaires en fonction des programmes	33
Schéma n° 5: Les sources de financement envisageables	34
Schéma n° 6 : Chronogramme indicatif	37
Schéma n° 7 : Organisation type des fonds compétitifs	39
Schéma n° 8 : Organisation opérationnelle du CORAF	39
Schéma n° 9 : Organisation opérationnelle du Fonds compétitif en Tunisie	41
Schéma n° 10 : Organisation opérationnelle de l'ANR gestionnaire du PIA	42
Schéma n° 11 : Organisation opérationnelle du FDES	43
Schéma n° 12 : Organisation opérationnelle du Fonds Compétitif à créer	46
Schéma n° 13 : Proposition de cadre d'évaluation/suivi global et des projets	47
Schéma n° 14 : Schéma de déroulement du processus compétitif	50

### **LISTE DES ABREVIATIONS**

AAP	Appel à Proposition
ACP	Afrique Caraïbe Pacifique
AG	Assemblée Générale
Ar.	Ariary
AFD	Agence Française de Développement
ANR	Agence Nationale pour la Recherche
ARUP	Association Reconnue d'Utilité Publique
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
CA	Conseil d'Administration
CENTEMAD	Centre National de Télé Enseignement de Madagascar
CITE	Classification Internationale Type de l'Education
CORAF	Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche Agronomique
COSE	Comité d'Orientation Stratégique et d'Evaluation
CST	Comité Scientifique et Technique
DEGS	Faculté de Droit, Economie, Gestion
DGES	Direction Générale de l'Enseignement Supérieur
EPF	Enseignement Post Fondamental
EPM	Enquête Permanente Ménages
EPA	Etablissement Public à Caractère Administratif
EPIC	Etablissement Public à Caractère Industriel Et Commercial
ES	Enseignement Supérieur
ESR	Enseignement Supérieur et Recherche Scientifique
FCRA	Fonds Compétitif pour la Recherche Appliquée
FADES	Fonds d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur
FER	Fonds d'Entretien Routier
FDES	Fonds Pour le Développement de l'Enseignement Supérieur
FMI	Fonds Monétaire International
FNDJS	Fonds National pour le Développement de la Jeunesse et des Sports
FID	Fonds d'Intervention pour le Développement
FIV.MPA. MA	Fédération des Petites et Moyennes Entreprises de Madagascar
FNARS	Fonds National d'Appui à la Recherche Scientifique
FOFIFA	Centre National de Recherche Appliquée au Développement Rural
GEM	Groupement des Entreprises de Madagascar
ICM	Indice Mondial de Compétitivité
iRENALA	Research and Education Network For Academic Learning Activities
IST	Institut Supérieur de Technologie
ISTT	Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo
LMD	Licence-Master-Doctorat
LRU	Loi Liberté et Responsabilité des Universités
MADES	Projet Français d'appui à l'Enseignement Supérieur
MEN	Ministère de l'Education Nationale
MENRS	Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique
MESupReS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
TELMA	Opérateur de Téléphone Madagascar
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TDR	Termes de Référence
PAM (MAP)	Plan d'Action pour Madagascar
PARRUR	Projet D'Appui à la Recherche dans le Domaine du Développement Rural
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RDI	Recherche, Développement, Innovation
R&D	Recherche et Développement
TDR	Termes De Référence
TBS	Taux Bruts de Scolarisation
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNESCO	Agence des Nations Unies pour l'Education, les Sciences et la Culture

# 1- Introduction

---

## 1.1 Le cadre de l'étude

1.1.1 Madagascar s'est fixé comme objectifs : i) de produire des sortants de l'enseignement supérieur qui soient compétitifs, créatifs et employables dans l'économie nationale, voire internationale ; ii) de produire des résultats de recherche qui répondent au mieux aux besoins du développement national. Dans un contexte de rareté de ressources financières et pour faire face aux enjeux que supposent ces objectifs, Madagascar à l'instar d'autres pays, se propose de se doter d'un mécanisme de « fonds compétitif » qui permettra d'orienter des ressources financières vers les projets les plus à même de produire les résultats qualitatifs escomptés.

1.1.2 Comme instrument financier de gouvernance, un fonds compétitif peut en effet permettre de stimuler et d'inciter les acteurs à s'engager dans des changements qualitatifs et/ou dans des projets innovants que nécessitent les objectifs fixés. La création d'un mécanisme de « fonds compétitif » nécessite : i) que soient vérifiées la pertinence et la faisabilité d'un tel instrument financier dans le contexte du pays ; ii) que soient identifiés les domaines qui devront être ciblés afin de procurer le maximum de valeur ajoutée au système d'enseignement supérieur et de recherche ; iii) que soient définis « l'architecture » du fonds (statut, gouvernance, administration, contrôle) et les perspectives budgétaires (du moins dans une période expérimentale), compte tenu des contraintes et du contexte local ; iv) que soient précisés les instruments de fonctionnement du fonds qui feront l'objet d'un manuel de procédures (appel à projets, mécanismes d'évaluation et de suivi, contrôle de gestion, etc.) ; v) que soient définis l'agenda de mise en œuvre du fonds et les moyens à mobiliser à cet effet.

## 1.2 Objectifs et résultats attendus de l'étude

1.2.1 Afin de répondre aux attendus des termes de référence et sur la base des expériences menées dans d'autres contextes, l'étude devra aboutir à :

- la vérification de l'opportunité et de la faisabilité d'un instrument financier de type « fonds compétitif » et à la détermination de ses orientations et finalités à partir d'un diagnostic partagé sur la situation actuelle du secteur dans toutes ses dimensions, à savoir : i) l'état de la formulation des principaux problèmes à résoudre et ; ii) les contraintes propres au secteur;

- la construction de propositions sur la création, le financement, l'architecture et le mode de fonctionnement d'un ou de plusieurs fonds compétitifs qui intègrent à la fois les contraintes recensées, les aspirations et les enjeux des différents acteurs, les orientations et les finalités qui auront été validées à l'issue de la première étape ;

- l'aide à la formulation d'une stratégie et d'un plan d'action pour parvenir à la mise en place du ou des fonds (actions à réaliser, agenda, moyens).

1.2.2 Partant du constat que le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique doit aujourd'hui répondre à un faisceau de contraintes multiples que sont : i) la demande sociale d'enseignement supérieur susceptible d'entraîner une forte croissance des effectifs étudiants ; ii) la faible adaptation qualitative et quantitative de l'offre de formation et de recherche aux besoins

nationaux ; iii) la limitation des ressources financières publiques pouvant être consacrées au secteur, l'étude s'est essentiellement centrée sur l'exploration des propositions de nature à apporter des réponses à ces contraintes multiples sur les points précisés par les termes de référence tels que décrits dans l'encadré ci-dessous.

**Encadré n° 1 : Les points à aborder par l'étude (extrait des TDR de l'étude)**

- Développer une méthodologie et une démarche pour réaliser l'étude dans les délais impartis
- Encadrer le consultant national chargé de la collecte des données et du manuel de procédures
- Procéder à une étude d'opportunité et de faisabilité pour la mise en place d'un ou de plusieurs fonds compétitifs
- Procéder à l'état des lieux du financement de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
- Faire une analyse comparative de l'expérience des projets nationaux similaires et des exemples existant ailleurs et en tirer les leçons pour l'élaboration du design du ou des fonds envisagés
- Proposer le cadre stratégique de ce ou ces fonds compétitifs
- Proposer les principes de fonctionnement du ou des fonds envisagés
- Proposer les meilleures stratégies et mécanismes de mise en compétition des « bénéficiaires »
- Proposer un cadre opérationnel pour la gestion du ou des fonds, l'évaluation et le contrôle
- Proposer un cadre de suivi-évaluation global et des projets appuyés par le fonds
- Décrire les stratégies, les étapes et actions pour la mise en place et le lancement du ou des fonds en particulier un plan d'action budgétisé pour 2013
- Elaborer un document de plaidoyer pour le MESupReS
- Présenter les résultats au cours de 2 ateliers nationaux.

### 1.3 Démarche suivie

#### Approche participative

1.3.1 L'étude a été réalisée selon une approche participative en étroite concertation avec les partenaires nationaux et internationaux et notamment avec l'ensemble des acteurs pouvant être impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique d'enseignement supérieur et de recherche, à savoir: i) les responsables du MESupReS ; ii) les responsables de l'UAT-EPT ; iii) les responsables d'établissements publics et privés d'enseignement supérieur et de recherche au cours d'un atelier de présentation générale sur les fonds compétitifs; iii) les représentants des établissements privés d'enseignement supérieur ; iv) les représentants du patronat (GEM et FIV.MPA.MA) ; v) l'Inspection des Finances ; vi) les partenaires techniques et financiers intervenant dans le secteur et notamment, la Coopération française, la Banque Mondiale qui gère notamment le Fonds Japonais qui finance cette étude. Ces personnes physiques ou morales ont été consultées lors de réunions d'information et de travail.

1.3.2 Les propositions issues de cette étude ont été présentées et débattues lors de l'atelier sur les « fonds compétitifs » qui s'est déroulée le 19 novembre 2012. Cet atelier a regroupé : des responsables du MESupReS (Secrétaire Général, Directeur Général de l'Enseignement Supérieur, Directeur Général de la Recherche et du Partenariat, Directeur d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Directeur de la Recherche), les Présidents et Vices Présidents des universités, les Directeurs Généraux des IST, des représentants des établissements privés d'enseignement supérieur, le Vice-Président du GEM (Groupement des Entreprises de Madagascar), un représentant de la banque BOA Madagascar. Un relevé des conclusions de cet

atelier au cours duquel ont été présentées et débattues les propositions issues de l'étude figure en Annexe 1.

1.3.2 L'approche participative a été guidée par le souci d'associer les principaux acteurs et partenaires à la réflexion afin de faciliter leur implication dans la mise en œuvre future des recommandations de l'étude. Elle a pour but de construire progressivement un accord partagé sur le diagnostic et d'amorcer une appropriation des orientations qu'il conviendra de mettre en œuvre pour la mise en place du fonds compétitifs destiné à soutenir le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique dans le pays.

---

### **Une démarche en deux étapes**

1.3.3 Afin de répondre aux attendus des termes de référence et sur la base des expériences menées dans d'autres contextes, la démarche menée pour la réalisation de cette étude a consisté tout d'abord à établir un diagnostic partagé sur la situation de l'ESR à Madagascar. Ce diagnostic partagé a eu pour but : i) de mettre en exergue les principaux problèmes de financement dans le secteur de l'ESR ; ii) d'identifier les principaux problèmes pouvant être corrigés par un financement de type compétitif ainsi que ; iii) les actions à promouvoir par ce mécanisme de financement (soutien de réformes en cours ou projetées, principales forces à conforter, innovation à introduire, améliorations qualitatives, etc.).

1.3.4 Ce diagnostic partagé a été établi par un dialogue avec les principaux responsables et acteurs du secteur, par l'analyse des principaux documents disponibles (les documents de politique, les rapports d'évaluation et notamment le rapport d'évaluation du FADES, les documents de réflexion stratégique de 2009 et de janvier 2012, les projets d'appui, la loi de finance, les textes réglementaires, les budgets, etc.) et par toutes les informations rassemblées par le consultant national et au cours de la mission (voir en annexe 3, la documentation consultée).

1.3.5 Dans une deuxième étape, et sur la base : i) des priorités nationales ; ii) des forces et faiblesses constatées en matière de financement et de résultats ; iii) des capacités de mobilisation financières envisagées et ; iv) des expériences menées à Madagascar et dans d'autres pays, il a été proposé un certain nombre de principes généraux pouvant régir un mécanisme de type fonds compétitif en appui au secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi que l'organisation et les modalités de fonctionnement de ce mécanisme compétitif. Un plan d'action budgétisé a été également proposé pour une mise en place au cours de l'année 2013. Ces propositions ont été présentées et débattues lors de l'atelier du 19 novembre.

## **2- l'Enseignement Supérieur à Madagascar, objectifs et stratégies envisagées**

---

### **2.1 Quelques caractéristiques de l'enseignement supérieur à Madagascar**

2.1.1 Ce chapitre n'a pas pour ambition d'établir une description exhaustive de l'Enseignement Supérieur à Madagascar mais de mettre en évidence un certain nombre de caractéristiques propres à susciter la réflexion sur les évolutions souhaitables et sur les mécanismes de financement à même de soutenir ces évolutions. La mise en place d'un fonds compétitif ne peut

s'extraire du contexte global du secteur mais doit être un élément complémentaire au dispositif actuel de financement permettant de faire évoluer le système dans les directions souhaitées.

2.1.2 Les systèmes d'enseignement supérieur sont confrontés à trois défis majeurs : i) doter les jeunes des compétences exigées par le marché du travail ; ii) améliorer l'accès à des services de qualité et ; iii) rechercher de nouvelles sources de financement pour faire face à la demande croissante des étudiants et à une amélioration de l'efficacité externe et interne. Bien que ces problèmes se posent dans la plupart des pays du monde, ils revêtent une acuité particulière à Madagascar où la population étudiante dans les établissements publics (y compris CNTEMAD) été multipliée par plus de 3 entre 2000 et 2011 passant de 22 565 étudiants à 69 349 étudiants et où en même temps les ressources publiques affectées à ce secteur sont restées particulièrement faibles en comparaison à d'autres pays de la zone Afrique (moins de 13% du budget de l'Education pour une moyenne de l'ordre de 20% dans les pays d'Afrique).

### ***Un faible taux de scolarisation à l'enseignement supérieur***

2.1.3 Avec moins de 400 étudiants pour 100 000 habitants en 2011 et un taux brut de scolarisation à ce niveau d'enseignement de l'ordre de 3 % pour la cohorte des 18 à 24 ans (plus de 8 % pour les pays d'Afrique subsaharienne), Madagascar compte parmi l'un des taux les plus bas du monde en matière de scolarisation à l'enseignement supérieur.

### ***Des effectifs étudiants en croissance surtout dans le secteur privé***

2.1.4 Entre 2006 et 2011, les effectifs étudiants dans l'ensemble des structures publiques et privées de l'Enseignement Supérieur sont passés de 49 680 à 85 548<sup>1</sup> soit une augmentation globale de 72 % en 5 années. Cette augmentation est toutefois très différente en fonction des structures. Les Universités publiques ont connu une augmentation de 33 %, les IST de 60 %, le CNTEMAG de 87 % et les établissements privés (homologués et autorisés) ont connu une augmentation très importante passant de 3875 étudiants à 21 199 étudiants<sup>2</sup> sur la période, soit une augmentation de 450 %.

**Tableau n° 1 : Evolution des étudiants par types de structures entre 2006 et 2011<sup>3</sup>**

	2006	2011	% augmentation
Universités Publiques	39 119	52 028	33 %
IST	838	1 407	60 %
CNTEMAD	5 848	10 914	87 %
Privé	3 875	21 199	450 %
<b>Total</b>	<b>49 680</b>	<b>85 548</b>	<b>72 %</b>

### ***Une offre de formation qui reste dominée par les filières littéraires et tertiaires***

2.1.5 Malgré les efforts réalisés pour diversifier l'offre de formation, la répartition des étudiants par domaine de spécialité selon la Classification Internationale Type de l'Education (CITE) de l'UNESCO, montre une relative constance sur la période 2006-2011 (voir graphiques ci-dessous).

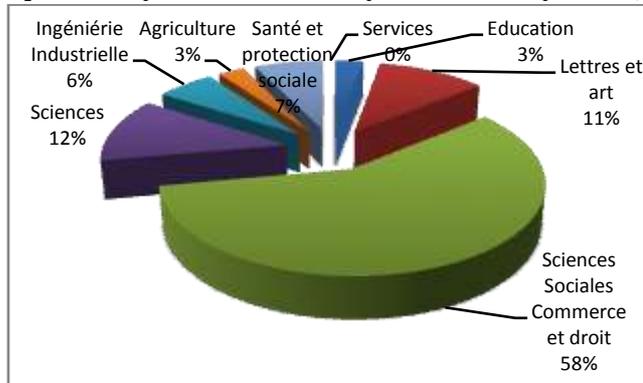
<sup>1</sup>Statistiques 2010-2011 du MESupReS (données provisoires)

<sup>2</sup> Il est à noter que les annuaires statistiques ne prenaient pas en compte les établissements autorisés en 2006. Depuis 2007 ces établissements sont pris en compte et entre 2007 et 2011 les effectifs globaux du secteur privé (homologué et autorisé) sont passés de 8 188 étudiants à 21 199 soit une augmentation de 160 % sur une période de quatre années.

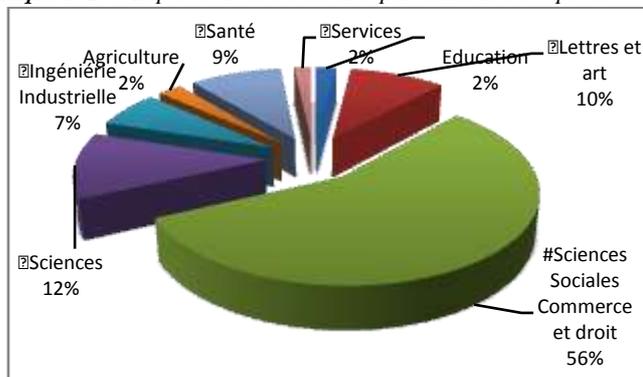
<sup>3</sup> Statistiques provisoires 2010-11 du MESupReS.

La prédominance des filières des lettres des sciences sociales et du tertiaire (gestion, commerce, management, droit) qui accueillent près de 70% des étudiants, demeure. La place des filières industrielles et d'ingénierie reste limitée quoiqu'en légère augmentation passant de 6 % à 7 %.

**Graphique n°1** : Répartition des étudiants par domaines de spécialité (CITE) en 2006



**Graphique n°2** : Répartition des étudiants par domaines de spécialité (CITE) en 2011



### **Une faible adaptation des filières de formation aux besoins de l'emploi**

2.1.6 Malgré le faible taux de scolarisation constaté au niveau du supérieur, on note toutefois que la rentabilité sociale et privée de l'Enseignement supérieur n'est pas toujours très élevée comme l'attestent les conclusions de l'enquête périodique auprès des ménages de 2010<sup>4</sup> : « Le diplôme n'est pas un facteur prémunissant contre le chômage ». Ce dernier tend à croître avec le niveau d'études. Ainsi, en milieu urbain, le chômage touche 5 % des actifs qui n'ont pas été à l'école, et 10 % des actifs qui ont déclaré avoir effectué des études supérieures. A la campagne l'écart est aussi important, avec 2,6 % pour les premiers, et 7,3 % pour les seconds. Selon le genre, ce sont les femmes universitaires qui endurent le plus la faible demande de travail avec un taux de chômage de plus de 12 % contre seulement 4,8 % chez les hommes universitaires

2.1.7 Les difficultés que rencontrent les diplômés sur le marché du travail sont dues certes à de nombreux facteurs liés à la situation économique et à d'autres difficultés sociopolitiques qui ne relèvent pas directement du système éducatif et en particulier de l'enseignement supérieur, mais relèvent également de facteurs internes au système d'enseignement supérieur qui ne fournit pas toujours les compétences adaptées aux besoins de l'économie.

2.1.8 Le document de travail de la Banque Mondiale « mieux former la population active pour

<sup>4</sup> Enquête périodique auprès des ménages 2010. Rapport principal page 57.

préparer l'avenir à Madagascar »<sup>5</sup> fait référence à 2 études qui ont été réalisées dans le secteur du textile et qui signalent le manque de cadres moyens et de techniciens qualifiés disponibles. Comme dans d'autres secteurs, le recours à des cadres expatriés augmente les coûts de production et réduit ainsi la compétitivité.

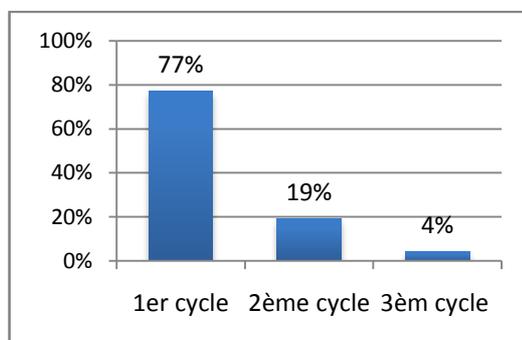
2.1.9 L'étude montre que les besoins en managers, en ingénieurs spécialisés, en personnels de support technique sont importants dans la plupart des domaines à forte croissance qui relèvent des secteurs identifiés par le PAM<sup>6</sup> comme : les textiles et le vêtement ; les TIC ; le Tourisme ; l'Exploitation Minière ; le Transport ; la Construction, l'Agriculture, et que l'offre de formation n'est pas toujours à la hauteur.

2.1.10 Outre l'inadéquation de l'offre de formation aux besoins, le rapport signale que les programmes de formation ne développent pas toujours les compétences qui en plus des compétences techniques et scientifique doivent être développées comme : la prise d'initiatives ; la communication, la capacité au travail en équipe ; la résolution de problèmes, la planification ; l'apprentissage, etc.<sup>7</sup>

### ***Une prédominance du 1<sup>er</sup> cycle à l'Université***

2.1.11 Les formations dans le secteur public restent dominées par le 1<sup>er</sup> cycle d'études qui regroupe 77 % des étudiants. Les formations de 3<sup>ème</sup> cycle restent très limitées avec un effectif de 4 %. Dans le secteur privé, les formations de 1<sup>er</sup> cycle représentent 86 % des effectifs et les formations de 3<sup>ème</sup> cycle sont inexistantes. Le document de travail de la Banque Mondiale « la transformation de l'enseignement post-fondamental à Madagascar » de 2008, notait la faiblesse du nombre d'étudiants qui obtiennent un doctorat chaque année (environ 380) et préconisait d'un point de vue stratégique d'augmenter le nombre de titulaires de doctorat dans les domaines prioritaires pour le pays.

**Graphique n° 3** : répartition des étudiants par cycle d'études dans le public en 2010<sup>8</sup>



### ***Des taux d'encadrement qui se stabilisent dans le public***

2.1.12 Si entre 2000 et 2006 on assiste à une dégradation continue des taux d'encadrement (nombre d'étudiants par enseignant permanent) dans les établissements publics avec une évolution de 1 enseignant pour 24 étudiants à 1 enseignant pour 41 étudiants, depuis 2006 le recrutement d'un nombre plus important de jeunes enseignants a permis de stabiliser la situation voire même de l'améliorer. Le taux moyen d'encadrement est en effet passé en 2010 à 1 enseignant pour 39 étudiants. Cette moyenne ne doit toutefois pas cacher des disparités

<sup>5</sup> Document de travail de la Banque Mondiale n° 157, décembre 2008.

<sup>6</sup> PAM : Plan d'Action pour Madagascar (2007-2012)

<sup>7</sup> Pour une liste plus complète, voir document de travail de la Banque Mondiale n° 157, page 39.

<sup>8</sup> Annuaire statistique 2009-2010

importantes et des situations critiques dans certains domaines de formation (taux d'encadrement de 1 enseignant pour 160 étudiants à la faculté de DEGS à l'université d'Antananarivo) et dans certains établissements (taux d'encadrement de 1 enseignant permanent pour 166 étudiants à l'Université de Toamasina). Par ailleurs on peut relever une stagnation du nombre de professeurstitulaires (94 sur la période 2006-2010), soit une proportion qui passe de 9,5% à 7,5% des effectifs enseignants permanents et de 1 pour 425 étudiants à 1 pour 531 étudiants.

**Tableau n°2** : Evolution des taux d'encadrement dans les établissements publics entre 2000 et 2010

	2000	2002	2004	2006	2008	2010
Effectifs étudiants dans le public	22565	23072	32384	39916	43082	49134
Effectifs enseignants dans le public	949	930	956	978	1116	1249
<b>Taux moyen d'encadrement</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>39</b>

### **Une grande partie des enseignements effectuée en heures complémentaires et de vacation**

2.1.13 Si le recours aux heures complémentaires et aux nombreux vacataires (plus de 2000) a permis de limiter la baisse quantitative de l'encadrement sur la période 2006-2010, deux problèmes majeurs se posent : i) la qualité des vacataires qui assurent environ la moitié de l'enseignement ; ii) la surcharge constatée chez les enseignants permanents qui assurent plus de 4 fois d'heures d'enseignement que leur charge statutaire. Il est à noter que les enseignants des établissements publics interviennent également massivement dans les établissements privés, qui ne comptent qu'une faible part d'enseignants permanents (environ 10% dans les établissements visités).

### **Des capacités d'accueil dans le public qui ne suivent pas le rythme d'accroissement des effectifs**

2.1.14 L'étude réalisée en 2007/08 sur le financement de l'enseignement supérieur à Madagascar<sup>9</sup> montre que le manque d'investissement dans l'enseignement supérieur est à l'origine de la dégradation des conditions de déroulement des études et de la vie estudiantine. L'augmentation de la population estudiantine de l'ordre de 50% entre 2003 et 2006 a généré des besoins importants en infrastructures universitaires telles que les locaux d'enseignement, les laboratoires, les centres de documentations, etc. Durant les vingt dernières années, le rapport relève une baisse de 20% du ratio de nombre de place par étudiant qui passe de 1,32 en 1984 à 1,06 en 2006. Depuis 2006 avec près de 20 000 étudiants supplémentaires et sans investissements significatifs dans le secteur, la situation a encore empiré. Le rapport de synthèse élaboré en janvier 2012 par le MESupReS<sup>10</sup>note à cepropos « *La plupart des bâtiments (amphithéâtres, salle de cours, cités universitaires) sont délabrés. Les bibliothèques, les laboratoires pédagogiques et de recherche n'ont effectué aucune acquisition majeure depuis plus d'une décennie* ».

### **Un secteur privé d'enseignement supérieur en pleine expansion mais fragile**

2.1.15 Comme on l'a vu plus haut le secteur de l'Enseignement Supérieur privé est en pleine expansion. Cette expansion nécessite toutefois que soient mis en place des règles, critères et procédures qui permettront d'assurer un niveau de qualité de formation acceptable dans ces établissements. L'amélioration de la qualité passe par des investissements appropriés. Or les emprunts auprès des banques commerciales sont à des taux dissuasifs (plus de 20 %) et l'accès à un fonds compétitif qui pourrait éventuellement prévoir des prêts pour les investissements à des taux plus réduits serait bien accueilli par les promoteurs de ces établissements. Par ailleurs leur

<sup>9</sup> Etude sur le financement de l'Enseignement Supérieur à Madagascar (MENRS rapport final février 2008)

<sup>10</sup> Stratégie de refonte de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche MESupReS ; Janvier 2012.

dépendance à plus 80 % par rapport aux enseignants du public fragilise d'autant ce secteur qui devrait se doter d'un personnel permanent plus important.

### ***Un environnement numérique qui s'est largement amélioré***

2.1.16 Les efforts réalisés ces dernières années en ce qui concerne l'environnement numérique des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, avec l'appui des opérateurs locaux de télécom (Telma), du Ministère des Télécommunications et des partenaires techniques et financiers (notamment les projets français MADES et PARRUR), ont permis de doter ces établissements en matériel et accès à Internet. Le réseau iRENALA offre désormais les conditions indispensables à l'accès aux sources de savoir, au développement de partenariats internationaux et à l'ouverture sur le monde. Cette amélioration constitue un signe encourageant pour l'avenir et pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche.

### ***Une recherche universitaire peu performante***

2.1.17 Le faible niveau de financement de la recherche se traduit par un manque crucial d'installations et d'équipements de laboratoire ne favorisant pas les activités de recherche. Comme il a été constaté ci-dessus les enseignants chercheurs accomplissent des heures d'enseignement beaucoup plus importantes que leur charge statutaire en effectuant de nombreuses heures complémentaires dans les universités et dans les établissements privés, ce qui leur laisse peu de temps pour la recherche. En 2005, seul 1 % du corps professoral avait publié des articles dans des revues académiques<sup>11</sup>. Par ailleurs le document de stratégie pour une refonte de l'Enseignement Supérieur (cité plus haut) fait le constat que le rôle et la contribution des universités à la recherche, au développement et à l'innovation ont été minimes et doivent être traités comme une priorité dans la réforme.

#### ***Encadré n° 2 : Quelques caractéristiques de l'Enseignement Supérieur à Madagascar***

##### **En résumé**

- Un taux de scolarisation dans l'enseignement en croissance mais toujours très faible
- Un développement important du secteur privé d'enseignement supérieur
- Une offre de formation qui reste dominée par les filières littéraires et tertiaires
- Une faible adaptation de l'offre de formation aux besoins de l'économie
- Une prédominance du premier cycle à l'Université et une faible scolarisation en troisième cycle
- Des taux moyens d'encadrement qui se stabilisent dans le public mais avec des situations critiques dans certains établissements et pour certaines filières de formation
- Une proportion trop importante des heures d'enseignement réalisées en heures complémentaires ou par des vacataires
- Des capacités d'accueil qui ne suivent pas le rythme d'accroissement des effectifs étudiants
- Un secteur privé d'enseignement supérieur en pleine expansion mais fragile
- Un environnement numérique performant qui permet l'ouverture nécessaire au développement de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ;
- Une recherche universitaire peu performante

<sup>11</sup> « La transformation de l'enseignement post-fondamental à Madagascar ». Document de travail de la Banque mondiale n° 157 ; décembre 2008.

## **2.2 Le Financement de l'Enseignement Supérieur**

### ***Les dépenses publiques***

2.2.1 Les dépenses publiques consacrées à l'enseignement supérieur et la recherche atteignent en 2012 environ 82 milliards Ar (pour 84 milliards Ar en 2011)<sup>12</sup> dont 92% sont réservés aux dépenses de fonctionnement. Les dépenses publiques dans l'enseignement supérieur et la recherche représentent 13% du budget du secteur éducatif en 2012 (11,6% en 2011). Cela représente moins de 0,3 % du PIB, ce qui place Madagascar dans les pays qui consacrent la plus faible part de leurs ressources dans l'enseignement supérieur (0,78% pour l'ensemble des pays africains et autour de 20% des dépenses publiques courantes d'éducation à ce secteur en moyenne au cours des 15 dernières années<sup>13</sup>).

2.2.2 Avec un montant de l'ordre de 700 US\$ en 2011, la dépense publique courante moyenne par étudiant demeure très faible (approximativement 2 000 dollars EU pour l'ensemble des pays africains). Elle représente environ 0,7 fois le PIB par habitant pour près de trois fois le PIB par habitant dans l'ensemble des pays africains.

2.2.3 Ce faible taux de financement public ne connaît pas d'amélioration sensible ces dernières années, mais au contraire on assiste à une dégradation entre 2011 et 2012 où les ressources publiques affectées à l'enseignement supérieur ont connu une baisse de l'ordre de 5 % - les ressources affectées (budgets et budgets révisés : situation au 1<sup>er</sup> novembre 2012) sont passées sur la période de 85 milliards Ar à 82 milliards Ar alors que durant la même période le nombre d'étudiants dans les établissements publics a connu une croissance de 12,5 %<sup>14</sup>.

### ***Les autres sources de financement***

#### ***L'apport des partenaires au développement***

2.2.4 L'apport des partenaires au développement reste modeste depuis 2009. Seul le projet français MADES et un fonds japonais géré par la Banque Mondiale ont pu soutenir le secteur de l'enseignement supérieur depuis cette date.

2.2.5 Approuvé en mars 2007 et doté d'un montant de 1,9 millions d'Euros le projet MADES a pu soutenir les réformes engagées et notamment : l'amélioration de l'environnement numérique ; la rénovation de certaines filières techniques ; le passage au LMD. Ce projet devrait s'achever à la fin de 2012.

2.2.6 Le fonds japonais permet de financer un certain nombre d'études et notamment une étude sur le passage au LMD, et la présente étude sur les fonds compétitifs.

2.2.7 On note également des contributions financières liées aux partenariats universitaires contractés par les établissements. Comme on le constate dans d'autres pays, ces contributions financières sont dans bien des cas gérés par les partenaires extérieurs et ne rentrent pas dans les comptes financiers des établissements, ce qui en rend difficile la comptabilisation.

---

<sup>12</sup> Les données sont extraites de la Loi de finance 2012 et des documents du MESupReS pour ce qui concerne les engagements de dépenses

<sup>13</sup> Le financement de l'enseignement supérieur en Afrique (Banque Mondiale 2010)

<sup>14</sup> Sources MESupReS

### ***Les recettes propres des établissements publics***

2.2.8 Les recettes propres des Universités et IST sont constituées des frais d'inscription et d'examen ainsi que des frais de scolarité pour les filières payantes. Sous réserve de vérification de l'intégration des recettes des filières payantes dans le budget des établissements, l'analyse des comptes financiers de l'année 2011 montre que les recettes propres de ces établissements s'élèvent à environ 10 milliards d'Ar dont 9,6 constitués par les recettes de divers frais de scolarité et d'inscription payés par les étudiants. Ce montant représente l'équivalent de 40 % du montant des transferts (hors bourses) opérés en faveur des universités et contribue pour une large part au fonctionnement de ces établissements (10 milliards d'Ar pour un montant des transferts hors bourses de l'ordre de 25 milliards d'Ar).

### ***Les recettes des établissements privés et la contribution des familles***

2.2.9 Les étudiants des établissements privés payent des frais de scolarité annuels qui vont pour les plus bas de 400 mille Ar à environ 1,5 millions d'Ar pour les plus élevés. Si l'on estime à 700 mille Ar le montant moyen payé par les étudiants, les recettes globales de ces établissements peuvent être évaluées pour l'année 2011 à environ 15 milliards d'Ar.

2.2.10 Dans le financement global du dispositif d'enseignement supérieur, la contribution des familles peut ainsi être évaluée (secteur public et secteur privé) à 25 milliards d'Ar, ce qui représente pour l'année 2011 une proportion de l'ordre de 35 % des ressources publiques affectées au secteur de l'Enseignement Supérieur.

### ***Une répartition déséquilibrée des dépenses***

2.2.11 L'étude sur le financement de l'enseignement de l'enseignement supérieur citée plus haut notait que malgré des ressources financières déjà très limitées, on observe une mauvaise répartition et utilisation du budget au profit des œuvres sociales et au détriment de la pédagogie et de la recherche. Les dépenses sociales, notamment les bourses mais aussi l'électricité dans les cités universitaires sont exorbitantes et non maîtrisées: tout nouvel étudiant inscrit en première année reçoit de fait une allocation de bourses d'études sans aucun critère social ou académique. De même, les étudiants redoublants (ayant toutefois obtenu un niveau minimal de note moyenne) perçoivent 50% du taux des bourses d'études.

## **2.3 Objectifs et stratégies envisagées en matière d'enseignement supérieur**

2.3.1 Les documents de stratégie pour l'Enseignement Post Fondamental (EPF) élaboré en 2009<sup>15</sup> et actualisé en janvier 2012<sup>16</sup> pour ce qui concerne l'Enseignement Supérieur s'attachent à concevoir un enseignement supérieur qui, tout en prenant en compte les nécessités d'amélioration de l'accès, s'efforce d'adapter l'offre de formation aux besoins de développement du pays et d'atteindre des standards internationaux de qualité.

2.3.2 Pour accomplir la refonte de l'enseignement supérieur telle qu'elle est proposée dans le document de stratégie de 2012, sept objectifs stratégiques ont été retenus : i) améliorer la qualité, ii) renforcer l'efficacité et la pertinence, iii) améliorer l'accès et l'équité, iv) transformer la gouvernance au sein des institutions, v) réformer le financement et les mécanismes de financement des institutions, vi) renforcer l'apprentissage tout au long de la vie et vii) renforcer la

---

<sup>15</sup> Document de stratégie. Réforme de l'Enseignement Post Fondamental Draft final, MEN ; 15/03/2009

<sup>16</sup> Stratégie de refonte de l'enseignement supérieur et de la recherche (Document de synthèse- janvier 2012 MESupReS

capacité pour la recherche, le développement et l'innovation. L'encadré ci-dessous résume les principaux objectifs de ce plan stratégique.

*Encadré n° 3 : Les objectifs stratégiques du plan de refonte de l'Enseignement Supérieur (2012)*

- **L'amélioration de la qualité de l'ES** qui passe par i) le basculement au système LMD ; ii) la mise en place d'un dispositif d'assurance qualité ; iii) la création d'un fonds compétitif et d'innovation pour l'ES ;
- **Le Renforcement de l'efficacité et de la pertinence de l'EPF** qui passe par : i) le renforcement des capacités institutionnelles et ; ii) la recherche d'une plus grande cohérence dans le dispositif des formations professionnelles ; iii) le développement du partenariat public-privé ;
- **L'Amélioration de l'accès et de l'équité qui passe par** : i) la décentralisation progressive des universités et l'expansion des formations de type IST ; ii) la mise en place d'un fonds compétitif pour la réhabilitation et la construction ; l'amélioration des conditions de vie des étudiants ; iv) la création de l'Université Ouverte Malgache ;
- **La transformation de la gouvernance et de la gestion des institutions qui passe par** : i) l'amélioration de la gouvernance et de la gestion ; ii) la réforme des politiques de recrutement et de gestion des enseignants ;
- **La réforme des mécanismes de financements** qui passe notamment par des formules de budgétisation basées sur les effectifs, la performance et la pertinence ;
- **Le renforcement de l'apprentissage tout au long de la vie** par la mise en place des programmes de formation continue dans tous les établissements ;
- **Le renforcement de la capacité des établissements d'enseignement supérieur pour la Recherche, le Développement et l'Innovation (RDI)** par : i) la restructuration des institutions et ; ii) la création d'un fonds pour la promotion de la recherche universitaire.

### **3- La situation de la Recherche Développement à Madagascar, objectifs et stratégies envisagées**

#### **3.1 Quelques caractéristiques de la Recherche / Développement**

3.1.1 Avec 8 Centres de recherche, la recherche publique malgache couvre des domaines d'intervention touchant pratiquement tous les secteurs de développement économique et social. Les principaux programmes de recherche ont trait aux domaines suivants : i) la production agricole et le développement rural ; ii) la santé ; iii) la gestion de l'environnement et la gestion de la valorisation de la biodiversité ; iii) les innovations technologiques ; iv) les applications nucléaires. Les Centres de recherche dotés en matériel, équipement et en personnel de recherche (plus de 300 chercheurs et cadres de recherche) constituent toutefois un patrimoine important insuffisamment valorisé.

3.1.2 Sans entrer dans un diagnostic approfondi du secteur qui sortirait du champ de cette étude, nous résumons ci-après les principaux constats et analyses qui figurent dans les documents nationaux de stratégie du secteur<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Il s'agit notamment : MEN : Document de stratégie Réforme de l'Enseignement Post-Fondamental 15/03/2009 ; MESupReS : Stratégie de refonte de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (document de synthèse du 26/01/2012 ; Document de travail de la Banque Mondiale : Mieux former la population active pour préparer l'avenir ; décembre 2008.

3.1.3 Si Madagascar se classe très bas par rapport aux indices internationaux de compétitivité et de connaissance (118<sup>ème</sup> position sur 131 pays en 2007), le pays possède toutefois de meilleurs atouts pour l'innovation (84<sup>ème</sup>). L'encadré suivant éclaire la position de Madagascar dans l'ICM (Indice de Compétitivité Mondiale) en matière d'Innovation. On y voit notamment que la qualité des institutions de recherche est peu élevée (106/131) mais que le pays dispose de scientifiques et d'ingénieurs (62/131) et de produits de technologie avancée (53/131), autant d'atouts pour l'innovation <sup>18</sup>.

*Encadré n°4 : Position de Madagascar dans l'ICM en matière d'Innovation.*

Qualité des institutions de recherche scientifique	106/131
Collaboration université entreprise pour la recherche	96/131
Capacité d'innovation	91/131
Brevets	89/131
Dépenses des entreprises en R&D	86/131
Disponibilité de scientifiques et d'ingénieurs	62/131
Acquisition publique de produits de technologie avancée	53/131
<b>Indice Innovation global</b>	<b>84/131</b>

3.1.4 Les constats les plus fréquents évoquent : l'absence d'une politique nationale de recherche ; i) un nombre important de centres nationaux mais dont les compétences peuvent parfois se recouper ; ii) une faible intégration dans le paysage économique et social ; iii) une recherche cloisonnée ; iv) un absence de recrutement d'enseignants chercheurs durant une période de 10 ans ; v) un équipement obsolète et un sous financement important.

## **3.2 Le financement de la Recherche / Développement**

### ***Les dépenses publiques***

3.2.1 Les dépenses publiques consacrées aux établissements de recherche hors recherche agricole et élevage placés sous tutelle du ministère de l'Agriculture (FOFIFA) peuvent être estimées en 2012 à environ 10,5 milliards d'Ar (8 milliards pour la solde et 2,5 milliards pour les transferts). Ce montant représente environ 0,04 % du budget de l'Etat alors que le PAM envisageait de faire passer le budget de la recherche de 0,05 % en 2007 à 0,1 % en 2012.

### ***Les autres sources de financement***

#### ***L'apport des partenaires au développement et de la coopération internationale***

3.2.2 L'apport des partenaires au développement reste modeste depuis 2009. Le projet français PARRUR dont la convention de financement a été signée en 2008 pour un montant de 1,05 millions d'Euros apporte un soutien au secteur. Ce projet finance : i) la constitution et/ou la consolidation de pôles scientifiques fédératifs ; ii) un fonds compétitif de recherche. Ce projet devrait s'achever en 2013.

<sup>18</sup> Voir Document de travail de la Banque mondiale n° 157. Mieux former la population active pour préparer l'avenir à Madagascar (décembre 2008).

3.2.3 La durée très courte de l'étude n'a pas permis d'identifier de manière fiable les contributions liées aux partenariats de recherche contractés par les Instituts et Centres de Recherche. Le document sur la stratégie de refonte de l'enseignement supérieur et de la recherche (janvier 2012) note toutefois à ce propos que « *La majeure partie des activités, dont celles des laboratoires de recherche dépendent, pour la plupart, des financements de la coopération internationale* ».

3.2.4 On peut en effet noter, sans que cela soit exhaustif, de nombreux projets financés dans le cadre de partenariats notamment dans le secteur de la recherche agricole comme les projets CORUS et Aires Sud (France), le financement CGIAR<sup>19</sup> sur les ignames (Banque Mondiale), un projet FFEM<sup>20</sup> ou encore un projet Sud Expert plantes. On note également des dispositifs partenariaux avec les Instituts de recherche étrangers présents à Madagascar (CIRAD, IRD notamment). Comme pour la recherche universitaire, les financements liés à ces partenariats sont gérés dans bien des cas par les partenaires et ne rentrent pas dans les comptes financiers des établissements. Ce qui en rend la comptabilisation difficile.

### ***Les recettes propres des Instituts et Centres de Recherche***

3.2.5 Les recettes propres Instituts et Centres de recherche sont constituées essentiellement par les ressources de leurs prestations de services. L'analyse des comptes financiers de l'année 2011 montre que les recettes propres de ces établissements s'élèvent à environ 2,4 milliards d'Ar., ce qui représente l'équivalent du montant des transferts opérés en faveur de ces établissements et contribue également pour une large part à leur fonctionnement.

## **3.3 Objectifs et stratégies envisagées en matière de Recherche/Développement**

3.3.1 Les systèmes d'enseignement supérieur du monde entier doivent être capables de s'adapter à un environnement économique en évolution permanente ainsi qu'aux mutations rapides des marchés internationaux tirés par la technologie. C'est un enjeu critique pour les pays en développement et en particulier pour les pays comme Madagascar où des dépenses de R&D sont assez faibles et où les liens entre les universités et les systèmes d'innovation sont quasi inexistants.

3.3.2 Les contraintes évoquées plus haut constituent de réels freins au développement de la recherche scientifique et une politique nationale de recherche devra inévitablement s'attacher à lever ces obstacles. Une politique nationale en matière de recherche scientifique (en cours d'élaboration) devrait s'articuler autour des trois axes suivants : i) ancrer la recherche dans les priorités du développement national ; ii) organiser la recherche autour d'équipes structurées, et ; iii) décloisonner les institutions de recherche ; iv) remettre à niveau les équipements de recherche ; v) pérenniser un mode de financement compétitif à la hauteur des enjeux ; iv) évaluer les résultats de la recherche.

3.3.3 D'autres actions pourraient être envisageables, notamment : i) une action plus vigoureuse en faveur des chercheurs et enseignants-chercheurs en matière de formation à la formulation des projets pour accéder à des fonds compétitifs nationaux et internationaux et : ii) le développement et le renforcement des Ecoles doctorales dans les disciplines prioritaires pour le pays.

---

<sup>19</sup> GCRA : Groupe Consultatif sur la Recherche Agronomique Internationale

<sup>20</sup>FFEM : Fonds français pour l'Environnement Mondial

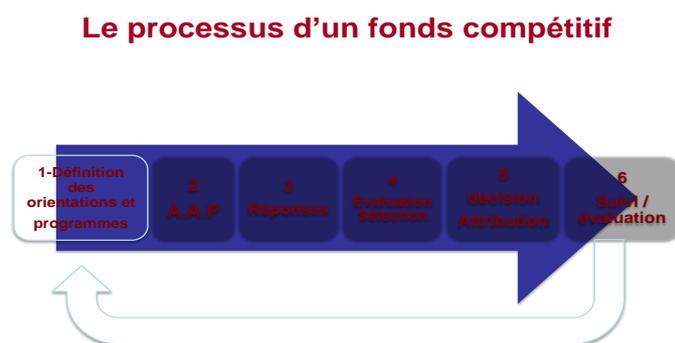
## 4- L'expérience internationale en matière de fonds compétitifs

### 4.1 Les fonds compétitifs comme instrument complémentaire de financement de l'ESR

4.1.1 Différents pays ont choisi de compléter les budgets de base des universités et autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche en utilisant des mécanismes non-budgétaires pour inciter les acteurs à s'engager dans des projets novateurs permettant d'acquérir des ressources supplémentaires. Ce financement venant en plus du budget ordinaire constitue une ressource financière attrayante, utilisable de manière flexible.

4.1.2 Une forme courante de complément budgétaire est le **fonds compétitif**. Il fonctionne sur la base **d'appels à propositions (AAP)** auxquels les institutions répondent en présentant des projets qui sont soumis à un **examen anonyme** par des experts (souvent des pairs) du secteur concerné, utilisant des **critères d'évaluation publiquement annoncés** pour évaluer leurs mérites. Le processus d'un fonds compétitif peut être schématisé comme suit.

Schéma n° 1 : Le processus d'un fonds compétitif



### 4.2 Quelques exemples de fonds compétitifs pour l'enseignement supérieur dans différents pays

4.2.1 Depuis une trentaine d'année, de nombreux fonds compétitifs ont été mis en place comme instruments financiers permettant de stimuler les performances des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Créés au départ pour stimuler essentiellement la recherche, ils se sont développés dans l'enseignement supérieur pour répondre aux nécessités d'amélioration de la qualité, de l'innovation, de l'adaptation aux changements, de la création et du renforcement de partenariats et plus généralement d'amélioration de la performance des institutions de formation.

4.2.2 Ces fonds compétitifs se sont développés progressivement en Amérique du Sud (Argentine), en Asie (Vietnam), en Afrique (Ghana, Mozambique) et plus récemment en Europe pour répondre aux défis de la compétitivité de l'Enseignement Supérieur soumis aux « pressions » des classements internationaux. Ce document présente quelques expériences de Fonds compétitifs menées en Afrique et en Europe et propose quelques leçons tirées de ces expériences.

### **4.3 Des fonds compétitifs pour l'enseignement supérieur en Afrique et Moyen Orient <sup>21</sup>**

**4.3.1 En Égypte**, un Fonds compétitif créé en 1991 visait à améliorer : (i) la qualité et la pertinence professionnelle des formations d'ingénieur dans les universités égyptiennes et ; (ii) la qualité de l'enseignement secondaire et supérieur, en soutenant la création de facultés d'enseignement industriel pour répondre à la demande d'enseignants techniques mieux préparés et plus qualifiés.

4.3.2 Grâce à ce fonds, 159 laboratoires ont été créés dans le cadre de six cycles de propositions. « *Ce mécanisme s'est avéré efficace pour apporter des améliorations qualitatives aux universités. L'élément compétitif a incité les universités à présenter la meilleure proposition possible. Le processus participatif d'examen par des pairs a également conduit à une pratique commune de partage des leçons de l'expérience au sein du personnel enseignant des facultés* ». Cette expérience a été jugée fructueuse et a conduit à poursuivre le processus de réforme dans le cadre du *Higher Education Enhancement Project* (HEEP) et à l'établissement par l'État d'un fonds compétitif plus général faisant appel à des ressources publiques.

**4.3.3 En Cisjordanie et à Gaza**, le *Quality Improvement Funda* été créé en 2005 afin d'accroître la qualité et la pertinence de l'enseignement supérieur et soutenir les établissements et les programmes d'enseignement supérieur en Palestine pour améliorer : i) la pertinence pour le marché du travail et le développement économique ; ii) la compétitivité internationale et ; iii) la capacité à élaborer des programmes générateurs de revenus.

4.3.4 Depuis sa création, 45 projets ont été financés en trois cycles. Une évaluation externe a relevé la parfaite transparence de la procédure de sélection, toutes les décisions du Conseil d'administration s'étant fondées sur les résultats d'un examen externe par des pairs. La mise en œuvre des subventions a eu pour effet secondaire de renforcer les capacités de gestion de projet, de passation des marchés publics et de gestion et d'information financière. Il est évident que la procédure de préparation des projets a développé les capacités en la matière et, pour plusieurs établissements, ces capacités se sont traduites par un supplément de recettes.

**4.3.5 En Tunisie**, le Programme d'appui à la qualité (PAQ) a été mis en place en 2006 pour orienter les institutions d'enseignement supérieur vers l'exécution des priorités stratégiques nationales et encourager l'émergence d'expériences innovantes en termes d'enseignement supérieur et de recherche scientifique en particulier l'adéquation formation-emploi pour une meilleure employabilité des jeunes diplômés. A sa création ce fonds prévoyait de financer 2 volets: (i) PAQ-QE pour la qualité de l'enseignement et (ii) PAQ-CG pour la capacité de gestion des universités.

4.3.6 Au regard de la demande suscitée auprès des candidats et des premiers résultats concernant son impact avec des projets modèles pouvant être disséminés et suite à la consultation de toutes les parties prenantes, il a été décidé la mise en place de deux nouveaux volets: i) Le volet « Innovation et Employabilité » pour soumettre des projets d'innovation et d'employabilité à même d'améliorer l'insertion des jeunes diplômés et de renforcer la capacité d'innovation par la mise en place de cursus innovants à forte employabilité ; ii) le volet « Appui à la qualité de l'enseignement dans les établissements de l'intérieur ou récents » qui entend remédier au déficit en infrastructures et moyens didactiques et d'appui, à la vie estudiantine ainsi qu'à la pénurie d'enseignants expérimentés et qualifiés dans les établissements d'enseignement supérieur établis

---

<sup>21</sup> Les exemples de l'Égypte et de la Cisjordanie sont tirés du rapport de l'AFD et de la Banque Mondiale : Enseignement Supérieur au Moyen Orient et en Afrique du Nord « Atteindre la viabilité financière tout en visant l'excellence » sous la direction d'Adriana Jaramillo et Thomas Mélonio. Les exemples de la Tanzanie et du Ghana sont tirés du rapport sur le financement de l'Enseignement Supérieur en Afrique (Banque Mondiale 2010).

dans les zones de l'intérieur de la Tunisie et notamment les jeunes établissements.

4.3.7 Pour sa première phase (2006-2009), le Fonds a consenti 41 subventions en trois cycles. « *Il a permis d'instaurer une redevabilité accrue pour l'utilisation des ressources publiques, de faciliter l'implémentation de la « contractualisation » et le développement des compétences dans le domaine de la gestion par objectif, de la culture de la qualité et de l'évaluation.*

**4.3.8 Au Ghana** le Parlement du Ghana a créé en 2000 le Fonds fiduciaire du Ghana pour l'Éducation (***Ghana Education Trust – GET***) en tant qu'instrument de financement d'une expansion du système national d'éducation plus rapide que celle qui aurait été possible sur la base du seul budget de l'État. La capitalisation du fonds a été réalisée grâce à une augmentation de 2,5 % de la taxe sur la valeur ajoutée existante. Ces recettes ont été réservées exclusivement à des projets d'investissement dans le secteur de l'éducation et leur affectation à des dépenses courantes, comme les salaires, n'a pas été autorisée.

4.3.9 En 2007, le Fonds GET génère grosso modo 200 millions de dollars EU par an. L'enseignement supérieur a reçu environ 45 % des fonds du GET depuis la création de celui-ci. Ses bénéficiaires sont le personnel et les étudiants des universités, des écoles polytechniques et des instituts de formation technique du Ghana. Les financements du GET ont également été utilisés pour construire des installations éducatives, pour capitaliser un programme de prêts d'études, pour accorder des bourses aux étudiants moins nantis et pour favoriser le développement du personnel, pour l'amélioration des infrastructures, pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) et pour soutenir des activités de recherche et d'enseignement, en particulier l'expansion des programmes d'enseignement universitaire supérieur et d'enseignement à distance.

4.3.10 Ce Fonds est piloté par un conseil d'administration indépendant redevable devant le Parlement et est géré par un administrateur désigné par le gouvernement. Chaque année, l'allocation du Fonds et son utilisation spécifique sont soumises à l'approbation du Parlement afin de garantir qu'elles s'adressent aux besoins les plus urgents du pays en matière d'éducation.

**4.3.11 Au Mozambique** afin de résoudre les problèmes d'expansion et de qualité de l'enseignement supérieur, un fonds compétitif a été mis en place pour l'enseignement supérieur en 2002, **le Fonds pour l'innovation et le renforcement de la qualité (QIF)**. Ce fonds fonctionne là également sur la base d'une demande compétitive et d'une évaluation basée sur le mérite, effectuée par un comité permanent secondé par des spécialistes pour chaque discipline et utilisant des critères et des procédures publiquement communiqués. La compétition est ouverte aux institutions publiques et privées pour les initiatives de développement (maximum de 250 000 dollars EU) et aux individus pour l'innovation dans l'enseignement et la recherche (maximum de 25 000 dollars EU). Les montants octroyés aux institutions privées pour le développement sont traités comme des prêts et tous les autres comme des subventions.

4.3.12 Après six années de fonctionnement, le QIF avait décaissé 3,8 millions de dollars EU en faveur du système d'enseignement supérieur du Mozambique. Au total, 51 projets avaient été approuvés sur 154 soumissions. Les institutions privées avaient reçu 30 % des allocations. Une récente évaluation de l'impact indique qu'à travers ses subventions, le QIF a contribué à l'expansion de l'enseignement supérieur en dehors de la capitale. De plus, il a aidé à renforcer la qualité de l'enseignement à travers des investissements dans l'infrastructure d'enseignement, des programmes pédagogiques expérimentaux, la formation et la mise en place de réseaux nationaux. Le QIF a également permis au personnel d'acquérir une expérience du financement compétitif et de la préparation de propositions. Il a en outre servi d'exemple instructif pour d'autres agences publiques opérant dans d'autres domaines.

#### 4.4 Le programme Européen « Edulink » pour les pays ACP

**4.4.1 Edulink** est un programme financé par l'Union Européenne en vue d'améliorer l'efficacité de la coopération entre les pays ACP et l'UE dans le domaine de l'enseignement supérieur. Le Programme a pour objectif principal de renforcer les compétences institutionnelles et académiques, ainsi que l'intégration régionale en matière d'enseignement supérieur à travers le développement de réseaux institutionnels. Il vise à favoriser un système d'enseignement supérieur de qualité, approprié aux besoins du marché du travail et qui correspond aux priorités de développement socio-économiques des pays ACP.

4.4.2 Pendant la période 2006-2008, trois appels à propositions ouvertes ont été lancés pour des montants de 5, 9 et 16 millions d'Euros. Pendant les trois appels à propositions 66 projets ont été sélectionnés. Un 4<sup>ème</sup> appel a été lancé en 2012, pour un montant estimé à 23 millions d'Euros.

#### 4.5 Des fonds compétitifs pour la recherche en Afrique

**4.5.1 Mozambique :**Le **Fonds national de la recherche** est une institution nationale indépendante, sous l'égide du ministère des Sciences et des Technologies, qui invite à introduire des propositions de financement, les évalue, octroie les financements et effectue le suivi et l'évaluation des résultats des propositions financées. Il finance en outre ses propres programmes et projets visant à promouvoir et à améliorer les sciences et technologies dans le pays. Le fonds utilise plusieurs instruments de financement qui octroient des fonds sur une base compétitive: i) les *projets de recherche* ; ii) le *développement institutionnel* ; iii) *l'amélioration des infrastructures et équipements de recherche* ; iv) *les innovations et transferts de technologie* ; etc.

**4.5.2 Mauritanie :**Le **Fonds National d'Aide à la Recherche Scientifique (FNARS)** a été créé en 2005 dans le cadre du Programme National de Développement du Secteur Educatif (PNDSE) pour promouvoir la recherche scientifique dans l'enseignement supérieur et financé à hauteur de 300 000 \$US respectivement par l'Etat mauritanien (20 %), l'IDA (40 %), la BAD (40 %), ce fonds a permis de stimuler la recherche universitaire alors moribonde en finançant selon une procédure compétitive 21 projets de recherche sur les 78 qui avaient été présentés. Sur les 21 projets financés, 12 ont été présentés par des équipes de la Faculté des Sciences et Techniques.

**4.5.3 UEMOA :**Un fonds compétitif a été mis en place dans le cadre d'un projet géré par l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) financé par la BAD. Ce fonds compétitif finance des travaux de recherche au profit des équipes pluridisciplinaires d'enseignants chercheurs ayant présenté des projets de recherche jugés de qualité technique supérieure et innovante dans les domaines prioritaires de développement. Ce fonds compétitif permet de financer des projets de recherche interdisciplinaires et régionaux, menés par les enseignants chercheurs, favorisant ainsi l'intégration entre les pays de la sous-région. L'accent est mis sur la recherche-action et sur les sujets d'intérêt majeur tels que : la gestion et la protection de l'environnement ; les énergies renouvelables ; l'élevage, l'agriculture, la sécurité alimentaire, la maîtrise de l'eau, etc.

**4.5.4 SENEGAL :***Pour remédier au problème de financement de la recherche, le gouvernement du Sénégal a mis en place depuis 2010 le Fonds d'impulsion de la recherche scientifique et technique (First) pour appuyer les projets de recherche conduits au Sénégal.* Après évaluation, 24 projets ont été sélectionnés en 2011 sur 139 projets présentés pour un montant de 411 millions de FCFA. En 2010, 13 projets avaient été sélectionnés sur 69 projets.

**4.5.5 MALI :**Au Mali, La mise a place d'un **Fonds compétitif pour la recherche et l'innovation technologique** a été décidée en 2012. Il aura pour tâche de sélectionner et financer des projets et programmes sur la base de critères répondant aux besoins de développement du pays. Ce Fonds sera alimenté par des subventions budgétaires représentant 0,20 % des recettes fiscales, la contribution des partenaires et des prélèvements sur les contrats de licence et les concessions de

brevet en plus d'une dotation de 500 millions de FCFA issue de la privatisation de la Société des télécommunications du Mali.

#### **4.6 Les fonds compétitifs au service des initiatives d'excellence en Allemagne, en Espagne et en France** <sup>22</sup>

4.6.1 Les années 2000 consacrent la course à l'excellence dans les universités en Europe. Entre la stratégie de Lisbonne et la première publication du classement international de Shanghai 2003, la compétition devient un enjeu majeur dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche et la quête de l'excellence une priorité des politiques publiques. Rattraper le retard transatlantique, «à chacun ses *Harvard*» semble devenir le slogan de la recherche de l'excellence.

4.6.2 **En Allemagne**, en 2005, l'*Exzellenzinitiative* est lancée avec un premier appel à proposition en juillet 2005 pour 5 ans (2006-2011). Portant sur un montant de 1,9 milliards d'euros répartis à 75 % pour le gouvernement fédéral et 25 % pour les Länders, l'objectif est de financer trois catégories d'actions : *des formations doctorales* (1 million d'euros/an par projet), *des clusters d'excellence* (8 millions d'euros/an par projet) et *des universités d'excellence* (25 millions d'euros/an par projet). Il est ensuite décidé de lancer un deuxième appel à projet (2011-2015) pour un montant de 2,5 milliards d'euros.

4.6.3 Le premier appel à projet a suscité 580 propositions, toutes actions confondues. 11 % des projets «écoles doctorales» ont été sélectionnés (soit 39), 14 % pour les clusters (38) et 18 % pour les universités d'excellence (9). Dans la deuxième vague (2011-2015), 59 nouveaux projets ont été retenus. La sélection mobilise 480 chercheurs répartis dans 37 comités de sélection,

4.6.4 **En France** le PIA (Programme d'investissement d'avenir) lance ses premiers appels d'offre en 2010. 10 appels à projets, concernant l'enseignement supérieur et la recherche, sont alors proposés pour un financement représentant 16,9 milliards d'euros. Parmi ces projets, figurent notamment les Equipex, (Équipements d'excellence), les Labex, (Laboratoires d'excellence) et les IDEX, (Initiatives d'excellence) destinées à financer 5 à 10 universités d'excellence, les IDEFI (Initiatives d'excellence pour les formations innovantes).

4.6.5 A la fin de la première vague en 2011, 992 projets ont été déposés dans le cadre des 10 appels à projet (dont 339 Equipex, 249 Labex, 17 IDEX). 289 ont été sélectionnés (dont 100 Labex). A la fin de la deuxième vague, ce sont 6,7 milliards d'euros qui seront attribués à 8 IDEX, 171 Labex, 93 Equipex, 37 IDEFI.

4.6.6 **En Espagne** en 2008, un plan pour moderniser les universités espagnoles est proposé. Dans le cadre de cette stratégie universitaire 2015 (EU 2015), l'initiative « Campus d'excellence internationale » (CEI) voit le jour afin « de promouvoir des alliances stratégiques entre les universités et d'autres institutions d'un même site pour créer des écosystèmes de la connaissance susceptibles de favoriser l'emploi, la cohésion sociale et le développement économique territorial. Entre 2009 et 2011, trois appels à proposition successifs permettent de lancer deux actions, les « Campus d'excellence internationale » à vocation mondiale (CEI) et ceux à vocation régionale (CEIR). Toutefois, les budgets prévus dans le cadre de cette action sont relativement faibles (57 millions d'euros par exemple pour l'appel à projets 2010) et la crise des finances publiques conduit le pays à arrêter le programme.

4.6.7 Toutes les universités publiques et la moitié des universités privées ont déposé un projet au cours des trois appels à candidature. La sélection a été moins forte (autour de 40 %) et entre 2009 et 2010 ce sont 13 campus d'excellence à vocation internationale et 21 à vocation régionale qui

---

<sup>22</sup> Pour plus d'information sur les initiatives d'excellence voir : Patricia Pol in « Repère n° 14 : CampusFrance »

ont été sélectionnés pour des montants variant chacun de 2 à 5 millions d'euros. La faiblesse des financements a déçu nombre des participants qui considèrent que leurs objectifs de développement ne pourront pas être atteints dans ces conditions. D'autres ont clairement remis en cause le choix de ne pas avoir été plus sélectif afin de concentrer les moyens sur un nombre réduit de campus d'excellence à vocation internationale.

#### 4.7 Les fonds de dotation

4.7.1 Les universités américaines s'appuient depuis longtemps sur le mécénat privé. "Le **fundraising** fait partie de la culture aux USA. Les présidents d'universités américaines sont extrêmement investis dans la recherche de donateurs. L'université de Stamford a par exemple lancé en 2006 une campagne sur cinq ans pour récolter 4,3 milliards de dollars. En comparaison HEC, par une des campagnes françaises les plus ambitieuses, a visé les 100 millions d'euros entre 2008 et 2013. Aux Etats-Unis, les dons récoltés proviennent pour 80% des alumni, pour 10% des entreprises et pour 10% de fondations. En France, les dons sont sollicités à 80% auprès des entreprises et 20% auprès des alumni, même si pour les grandes écoles parisiennes la proportion passe à 50 %/50 %.

4.7.2 La Loi LRU, en France permet la création de fonds de dotation dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. L'université Toulouse 1 par exemple a créé une fondation pour renforcer et développer son partenariat avec le monde socio-économique régional. L'objectif est d'atteindre 5 millions d'euros de ressources annuelles. La « **Fondation UT1 Capitoile** » est un fonds de dotation à durée indéterminée dont les statuts garantissent son indépendance et son autonomie. Son conseil d'administration comprend 12 membres répartis entre 3 collèges, les donateurs, les membres de droit et les personnalités qualifiées. Elle s'est, d'autre part, dotée d'un comité scientifique garant de la qualité des opérations. Ce Comité Scientifique est amené à désigner, pour chaque appel à proposition, un jury de sélection chargé d'examiner et de sélectionner les meilleures équipes de recherche ou laboratoires.

#### 4.8 L'expérience des fonds compétitifs à Madagascar

##### **Le Fonds d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (FDES)** <sup>23</sup>

4.8.1 Le FDES au sein du projet FADES a bénéficié d'un montant total de crédit de 7.859.815 USD pour financer principalement : i) la redéfinition et/ou l'adaptation des programmes de l'enseignement supérieur en vue de préparer les étudiants aux nouvelles connaissances et compétences requises par le secteur productif ; ii) le développement et/ou le renforcement de la pertinence de la recherche universitaire par rapport aux besoins des entreprises. Le but était de contribuer à orienter la recherche universitaire dans des domaines permettant aux entreprises d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité ; iii) l'appui aux initiatives de renforcement institutionnel en vue d'améliorer l'efficacité du système d'enseignement supérieur ; iv) les études et recherches en matière sociale et de l'éducation.

4.8.2 Au terme des six années de son exécution effective, le FDES aura permis de financer quelque 131 projets dans les quatre domaines précités (pour un objectif initial de 61 projets) qui ont bénéficié : i) aux universités (104 projets), aux autres institutions rattachées au MENRS (16 projets) ; aux institutions publiques non rattachées au MENRS (8 projets) et aux institutions privées (3 projets). L'encadré ci-après précise les programmes qui ont été financés.

*Encadré n° 5 : Les programmes financés par le FDES*

---

<sup>23</sup> Voir rapport d'évaluation du FADES

- **Formation** : 21 projets, soit 16 % des projets financés, pour un montant de financement de 1.557.439 US\$ (montant moyen par projet de 74 000 US\$).
- **Recherche appliquée** : 45 projets, soit 34 % des projets financés, pour un montant de 3.142.251 US\$ (montant moyen par projet de 70000 US\$)
- **Appui institutionnel** : 52 projets, soit 40 % des projets financés, pour un montant de 2.198.336 US\$ (montant moyen par projet de 42 000 US\$)
- **Etudes et recherches dans le domaine social et de l'éducation** : 13 projets, soit 10 % des projets financés, pour un montant de 370.234 USD (montant moyen par projet de 28 500US\$).

4.8.3 Le rapport d'évaluation note également que les activités du FDES durant les 6 années de son existence aura permis une meilleure adhésion et intégration des acteurs du développement au processus de réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Par rapport à ce mode de fonctionnement, nouveau pour le pays au moment de sa mise en place, le rapport note un intérêt croissant des institutions universitaires pour le financement de projets par le biais de fonds compétitif et l'appropriation corrélative par les promoteurs des procédures et des conditions d'octroi des financements.

#### **Le Fonds compétitif du PARRUR**

4.8.4 Une composante du projet PARRUR financé par la France, vise à mettre en œuvre des projets de partenariat dans le secteur du développement rural à travers la constitution ou la consolidation de pôles scientifiques fédératifs. L'essentiel de cet appui aux activités scientifiques passe par des appels à propositions soumises au jugement d'un comité scientifique de sélection et d'évaluation. Un montant de 460 000 Euros est consacré à ce fonds compétitif. Les appels à projet s'adressent aux jeunes chercheurs des Centres Nationaux de Recherche et des Universités mais aussi aux autres Institutions publiques et privées, ainsi qu'à leurs partenaires scientifiques étrangers et aux structures de développement réalisant des travaux de recherche ou contribuant à la diffusion des résultats scientifiques en milieu rural.

4.8.5 Un premier appel à projet a permis de sélectionner et de financer 5 projets sur un total de 33 projets présentés. Les montants maximums octroyés par projet étaient de 70 000 €. Un deuxième appel à projet lancé en 2012 a permis de sélectionner 4 projets sur 11 projets présentés. Le montant maximal par projet pour le deuxième AAP était de 20 000 €. On note un engouement plus faible pour le deuxième appel à projet qui prévoyait des montants inférieurs au premier AAP pour chaque projet.

#### **Le FCRA, fonds compétitif du PSDR,**

4.8.5 Le Fonds Compétitif pour la Recherche Appliquée (FCRA) a été une composante au sein du projet de soutien au développement rural (PSDR) mis en place en 2005. Le FCRA prévoyait des dons de recherche pour un montant compris entre 5 000 US\$ et 50000 US\$ par projet, sur une base compétitive.

#### **Un concours sur l'entrepreneuriat à l'ISTT**

4.8.6 En 2012 l'ISTT a lancé un concours interne à l'établissement destiné à récompenser les meilleurs projets d'entrepreneuriat. Pour la première session, 20 projets ont été déposés. Le processus de sélection permettra de dégager les 3 meilleurs à qui une récompense de respectivement 2 millions d'Ar., un million d'Ar., et 0,5 millions d'Ar., sera attribuée financée par

les ressources de l'établissement. Les entreprises participent à la sélection et assureront un encadrement des gagnants. Cette initiative montre que le système n'est pas réfractaire à l'esprit de compétition, et que l'esprit des « fonds compétitif » est maîtrisé.

#### **4.9 Les acquis de l'expérience en matière de fonds compétitifs**

4.9.1 L'expérience de 30 années de fonds compétitifs dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche met en évidence à la fois des effets positifs appréciables mais également des risques qu'il convient de pouvoir limiter lors de la conception et de la mise en œuvre de ces fonds

##### **Des résultats positifs**

4.9.2 Des fonds compétitifs bien conçus stimulent les performances des institutions d'enseignement supérieur et font office de puissants instruments pour leur transformation et pour l'innovation. Les expériences menées sur tous les continents montrent que les fonds compétitifs ont encouragé les universités à s'engager dans des réformes portant aussi bien sur la gouvernance (planification stratégique, management, gestion) ; l'adaptation des programmes aux besoins de l'économie ; l'innovation aussi bien pédagogique qu'en matière de recherche/développement. La mise en place de fonds compétitif a également contribué à stimuler le travail en équipes pluridisciplinaires, à faire travailler ensemble des structures qui étaient cloisonnées (facultés, départements, centres et instituts de recherche), à promouvoir les partenariats et les liens avec l'industrie et les partenariats entre universités nationales et internationales.

4.9.3 Les initiatives pour l'excellence dans les pays européens montrent que la mobilisation des équipes de recherche et des directions d'établissements a été très forte comme en témoigne le nombre important de projets déposés pour les initiatives d'excellence. Les critères retenus par les différents appels à proposition dans chacun des pays insistaient tous sur la nécessité de favoriser des projets coopératifs (entre laboratoires, entre établissements, entre disciplines), capables d'associer le secteur privé et d'augmenter la visibilité internationale de la structure. Les projets sélectionnés ont mis en valeur ces dynamiques et laissent supposer des approches innovantes tant en matière de recherche et d'innovation, que de gouvernance. « *L'Exzellenzinitiative* » en Allemagne a eu des effets très positifs pour la visibilité des universités de recherche mieux à même de développer des partenariats internationaux et de faire des recrutements de très haut niveau».

##### **Des risques à ne pas minimiser**

###### ***Un renforcement des institutions les plus fortes***

4.9.4 En ce qui concerne les fonds compétitifs pour la recherche, l'égalité des chances pour accéder à des financements peut poser problème lorsque toutes les équipes de recherche ne sont pas arrivées à la même maîtrise en ce qui concerne la rédaction de propositions convaincantes, les institutions et/ou les équipes les plus fortes sont alors favorisées ce qui contribue à accroître encore plus les écarts et développer des tensions entre les acteurs. Les initiatives d'excellence dans le domaine de l'enseignement supérieur en Europe ont également mis en évidence ce problème.

4.9.5 **En Allemagne**, la première phase de l'initiative d'excellence a profité au sud du pays et aux sciences dites dures (sciences de l'ingénieur et de la vie principalement), et donc aux universités et aux disciplines des Länder déjà les mieux financés et les plus réputés au plan des classements

internationaux. **En Espagne**, à l'issue des premières candidatures en 2009, Madrid et Barcelone totalisaient tous les projets de campus à vocation internationale (CEI). Dans un pays fortement marqué par des régionalismes affirmés, de tels résultats ne pouvaient que développer des tensions ; la deuxième sélection a permis certains réajustements, 4 CEI sur 8 permettant à 7 nouvelles régions d'être représentées. **En France**, la concentration des 8 Idex dont 3 à Paris et un à Saclay, Bordeaux, Strasbourg, Marseille et Toulouse a suscité de la contestation parmi les responsables politiques dans les régions et les universités « perdantes » concernées. A entendre cette contestation, cette logique compétitive de l'excellence n'a fait que renforcer les établissements déjà les plus visibles au plan international.

### ***Un coût qui peut être élevé***

4.9.6 Au-delà des dépenses incontournables générées par la mise en place du processus de gestion et de sélection des candidatures, (500 experts mobilisés par exemple en Allemagne pour la 2<sup>ème</sup> phase, appel massif aux consultants en France pour rédiger les projets), la course à l'excellence peut générer des coûts humains importants. Le temps passé en négociation pour trouver des accords parfois périlleux, les coûts de coordination que génèrent les structures coopératives créées, alourdissent par ailleurs la charge de travail de toute la communauté académique et scientifique au risque de ne plus mettre l'enseignement et la recherche au cœur des missions des enseignants-chercheurs.

### ***L'équilibre entre les financements compétitifs et les financements classiques***

4.9.7 Dans son analyse sur les fonds compétitifs pour la Recherche, l'UNESCO souligne que dans les pays en développement ou émergents, les structures de recherche nationales sont souvent décrites comme faibles. La recherche basée sur la demande, telle qu'elle est encouragée par les mécanismes de fonds compétitifs, ne peut négliger l'offre : les talents et les installations peuvent parfois être rares. Il convient alors d'équilibrer les financements compétitifs avec les autres formes de financement sous peine de laisser « déperir » les structures les moins performantes qui ne pourraient pas avoir accès aux fonds compétitifs.

### ***La pérennisation des fonds***

4.9.8 Beaucoup de fonds compétitifs, mis en place notamment sur des financements de bailleurs de fonds extérieurs sur des projets de courte durée (4 à 5 ans), n'ont pu poursuivre leur existence à la clôture des projets faute de financement. Les dynamiques mises en place se sont alors éteintes au rythme des projets financés par les bailleurs de fonds et la confiance en ce type d'instrument financier a été entamée. Certains pays (Ghana, Mozambique, Tanzanie, Sénégal, Mali, etc.) ont réussi à créer des fonds compétitifs sur des ressources nationales pérennes.

## **4.10 Quelques règles et précautions pour la mise en place des fonds compétitifs**

4.10.1 L'expérience africaine et internationale des fonds compétitifs souligne la nécessité de prendre en compte un certain nombre de questions opérationnelles lors de la conception de tout nouveau Fonds compétitif. Une question concerne la manière de créer un environnement commun et des conditions d'accès équitables dans des systèmes diversifiés comprenant des institutions d'enseignement supérieur à la fois puissantes et faibles. Ce problème est généralement résolu en créant des catégories séparées où des institutions dotées de manière similaire rivalisent entre elles. Au Ghana, par exemple, les universités et les écoles polytechniques postulent dans leurs catégories respectives. De même, au Mozambique, les trois plus anciennes institutions publiques d'enseignement supérieur du pays ne rivalisent pas avec les institutions plus récentes et de taille plus modeste.

4.10.2 Une deuxième question est de savoir si les institutions privées doivent ou non être autorisées à participer. Le sens commun suggère qu'elles le devraient dans la mesure où elles font partie du système d'enseignement supérieur, qu'elles peuvent occasionnellement être d'importantes sources d'innovation et qu'elles contribuent à rendre l'environnement compétitif plus stimulant. Dans la pratique, ce n'est cependant pas toujours le cas. L'Éthiopie a exclu les universités privées de son fonds compétitif. Le Ghana a autorisé leur participation, mais l'a réglementée de manière assez stricte. Le Mozambique a permis leur pleine participation de manière presque égale. Dans le cadre du FDES à Madagascar les Institutions privées étaient éligibles.

4.10.3 Une autre question concerne le fait de lier ou non l'accès au fonds compétitif à un agrément ou à des exigences d'assurance qualité similaires, de façon à garantir que les ressources publiques renforcent effectivement des programmes qui ont déjà atteint un niveau minimum d'excellence. La réponse à cette question est moins évidente, mais elle a le mérite d'inciter les universités à chercher à obtenir un agrément. Dans le cas du FDES à Madagascar, une exigence était que le projet soit en cohérence avec le plan stratégique de développement de l'institution et pour les Institutions privées, que la condition d'homologation soit acquise.

4.10.4 Une autre question concerne la nécessité d'assurer la confiance des bénéficiaires et l'efficacité des financements. Un fonds compétitif doit en effet répondre à certaines exigences de qualité, de transparence et d'impartialité. A cet effet il est nécessaire de : i) garantir des procédures de sélection rigoureuse reposant sur des critères équitables et transparents en assurant un examen neutre, crédible et fiable des propositions; ii) offrir des capacités de gestion et d'organisation permettant d'assurer dans les meilleures conditions le processus d'appel à proposition, de sélection, de financement, de suivi des projets financés ; iii) définir des exigences de mise en œuvre simples, garanties de redevabilité et de fiabilité ; iv) assurer un suivi/évaluation régulier pour permettre une adaptation en fonction des évolutions et des moyens financiers mis à la disposition du fonds.

4.10.5 Analysant l'expérience de la mise en place de fonds compétitifs en Egypte, en Jordanie et en Palestine, le rapport sur le financement de l'Enseignement Supérieur au moyen Orient et en Afrique du Nord <sup>24</sup> insiste sur la nécessité de prendre le temps de réfléchir à tous les aspects de la conception du projet: (i) en distinguant chaque niveau et type de financement ; (ii) en définissant soigneusement les objectifs, les critères et les procédures des programmes et ; (iii) en prévoyant des incitations suffisantes pour amener les parties prenantes à prendre part à la compétition ; et l'on pourrait ajouter : iv) en assurant la transparence par des règles du jeu équitables garanties par l'instauration de critères et de procédures connus de tous et l'institution d'un comité de surveillance indépendant .

---

<sup>24</sup> Rapport AFD/Banque Mondiale sur le Financement de l'Enseignement Supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Sous la direction d'Adriana Jaramillo et de Thomas Mélonio. Août 2011

## **5- Les propositions pour un mécanisme de financement compétitif de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche à Madagascar**

---

### **5.1 Les mécanismes de fonds compétitifs envisagés dans les documents de stratégie pour le secteur de l'ESR**

5.1.1 Le document de stratégie de l'EPF élaboré en 2007 et le document sur la stratégie de refonte de l'Enseignement Supérieur élaboré en janvier 2012 prévoient la mise en place de fonds compétitifs pour financer plusieurs types d'actions dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Il est envisagé notamment :

**5.1.2 Un mécanisme de fonds compétitif pour la réhabilitation et la construction** en vue de financer les travaux d'expansion et de réhabilitation des capacités d'accueil afin d'améliorer l'accès et la qualité des formations ;

**5.1.3 Un mécanisme de Fonds Compétitif et d'Innovation pour l'amélioration de l'enseignement supérieur** pour soutenir le renforcement des capacités et l'amélioration des programmes ou disciplines ciblés, ainsi que la mise en place de centres d'excellence au niveau des établissements d'enseignement supérieur.

**5.1.4 Un mécanisme de Fonds compétitif pour l'amélioration des RDI (Recherche-Développement-Innovation)** pour financer des initiatives dans les nouveaux centres d'excellence en RDI, notamment dans les disciplines ciblées, justifiant de la pertinence par rapport aux besoins de développement économique de Madagascar.

**5.1.5 Un mécanisme de Fonds pour l'amélioration de la gouvernance des institutions** pour financer les actions visant le développement du leadership et de la capacité de gestion des chefs et des directeurs des institutions publiques.

### **5.2 Des propositions pour l'opérationnalisation d'un mécanisme de financement compétitif dans le secteur de l'ES/RI**

#### **5.2.1 Quelques principes pour la mise en place d'un fonds compétitif à Madagascar : propositions.**

5.2.1.1 Les propositions ci-après ont été élaborées en prenant en compte à la fois : i) le contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche à Madagascar caractérisé notamment par : un sous-financement notoire du secteur ; un besoin urgent de refondation en vue de devenir plus performant et plus en rapport avec les besoins du pays ; un besoin de stimulation des acteurs par des mécanismes incitatifs ; ii) les expériences internationales et des expériences menées récemment à Madagascar ; iii) les possibilités financières envisageables ; iv) le cadre réglementaire existant. Ces propositions ont fait l'objet de discussions au cours de l'atelier qui a été organisé avec les principaux partenaires et bénéficiaires concernés<sup>25</sup>. L'encadré ci-dessous propose les différents principes qu'il conviendrait de mettre en œuvre dans le cadre de la mise en place d'un mécanisme de fonds compétitif à Madagascar.

---

<sup>25</sup> Voir en Annexe 1 le relevé des conclusions de cet atelier

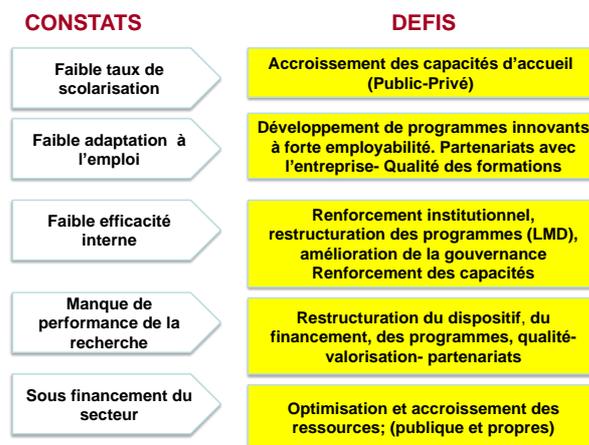
**Encadré n° 6 : Principes pour la mise en place d'un fonds compétitif à Madagascar**

- Principe 1 :** Des financements compétitifs orientés vers l'innovation, l'employabilité, la performance
- Principe 2 :** Des programmes à géométrie variable
- Principe 3 :** Des bénéficiaires en fonction des programmes
- Principe 4 :** Un instrument unique avec plusieurs programmes dans les domaines prioritaires
- Principe 5 :** Un fonds compétitif pérennisé avec un financement diversifié
- Principe 6 :** Un fonds flexible, souple et transparent
- Principe 7 :** Un statut qui rassure et met en confiance
- Principe 8 :** Une structure légère
- Principe 9 :** Une mise en œuvre progressive
- Principe 10 :** Convaincre par l'exemple : faire ses preuves

**5.2.2 Principe 1 : Des programmes orientés vers l'innovation, l'employabilité, la performance**

5.2.2.1 Le diagnostic formulé en première partie de ce document met en évidence un certain nombre de problèmes et les orientations qui sont proposées pour y répondre : Expansion, qualité, performance, innovation, employabilité. Le schéma ci-dessous résume les principaux constats et défis pour l'avenir.

*Schéma n°2 : Constats et défis pour l'avenir*



### 5.2.3 Principe 2 : Des programmes à géométrie variable dans des domaines prioritaires

5.2.3.1 Les besoins du système sont variés, touchent des secteurs différents, des structures différentes, les domaines prioritaires pour le pays. Les leviers pour obtenir les changements souhaités peuvent être modestes, de taille moyenne ou être des opérations de plus grande envergure avec une grande visibilité. Dans la phase actuelle de refondation du secteur, toutes les initiatives, les plus ambitieuses comme les plus modestes peuvent contribuer à l'amélioration des performances qui est souhaitée par les pouvoirs publics et se doivent d'être encouragées.

5.2.3.2 Pour répondre à ces besoins multiples aussi bien en ce qui concerne la taille des projets, leur contenu, leurs bénéficiaires, 3 types de programmes peuvent être proposés dont la typologie pourrait être la suivante. : i) des pôles d'innovation et d'excellence ; ii) des projets mobilisateurs ; iii) des initiatives innovantes.

5.2.3.4 « **Des pôles d'Innovation et d'excellence** ». A l'initiative des Universités, des IST ou des Centres et Instituts de Recherche, ces pôles d'innovation et d'excellence devraient comporter : i) une dimension formation ; ii) une dimension innovation et valorisation ; iii) une dimension employabilité ; une dimension gouvernance. Ces projets fédérateurs et à forte visibilité et ayant un effet d'entraînement sur le système pourraient être financés dans un premier temps à hauteur de 0,5 à 1 milliards d'Ar sur une période de 2 à 3 années, temps nécessaire pour réaliser les investissements correspondants. Un pourcentage de ressources complémentaires venant des institutions et/ou de partenaires pourrait être exigé dans les critères d'éligibilité. A moyen terme et selon les disponibilités du Fonds, des projets plus ambitieux pourraient être envisagés.

5.2.3.5 « **Des projets mobilisateurs** ». Dans la période de refondation et de mutation dans laquelle s'engage le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, il convient de stimuler et d'encourager les initiatives à forte valeur ajoutée, qui permettront de mettre en mouvement les établissements et de favoriser l'implantation des réformes souhaitées. A l'initiative des établissements publics et privés, ou de structures au sein de ces établissements (facultés, départements, équipes de recherche, écoles doctorales, etc.), ces projets mobilisateurs pourraient porter sur : i) l'amélioration de la gouvernance ; ii) les programmes de formation à forte employabilité ; iii) les projets de recherche innovants et la valorisation de leurs résultats ; iv) le développement de partenariats avec le secteur professionnel ; etc. Ces projets à forte valeur ajoutée et fédérateurs d'initiatives pourraient être financés dans un premier temps à hauteur de 100 à 200 millions d'Ar. sur une période d'une année. Un pourcentage de ressources complémentaires venant des institutions bénéficiaires et/ou des partenaires pourrait être exigé dans les critères d'éligibilité. A moyen terme, et selon les disponibilités du Fonds, des projets plus ambitieux pourraient être envisagés.

5.2.3.6 « **Des initiatives innovantes** ». Des initiatives innovantes venant de laboratoires, d'équipes de recherche de départements ou d'enseignants et enseignants chercheurs des secteurs publics et privés devraient pouvoir stimuler l'innovation, la qualité et la pertinence. Ils pourraient être centrés sur i) la qualité de la formation y compris des formations doctorales, l'entrepreneuriat et la formation des formateurs, : ii) la qualité de la recherche et la valorisation de ses résultats; iii) le renforcement des capacités institutionnelles et la gouvernance. Ces initiatives innovantes pourraient être financées dans un premier temps à hauteur de 10 à 20 millions d'Ar. Le schéma ci-après résume les programmes qui pourraient être envisagés et leur contenu.

*Schéma n°3 : Des programmes à géométrie variable.*



5.2.3.7 Le fonds compétitif doit également être un moyen de favoriser le développement des secteurs prioritaires pour le développement du pays en encourageant les formations et les projets de recherche qui correspondent à ces domaines. Il n'appartient pas à cette étude d'arrêter une liste prioritaire qui devra faire l'objet des réflexions qui seront menées par les instances d'orientation stratégique et de décision du futur Fonds Compétitif et d'Innovation. Toutefois le Plan d'Action de Madagascar (PAM) donne les principales pistes. Voir encadré ci-dessous.

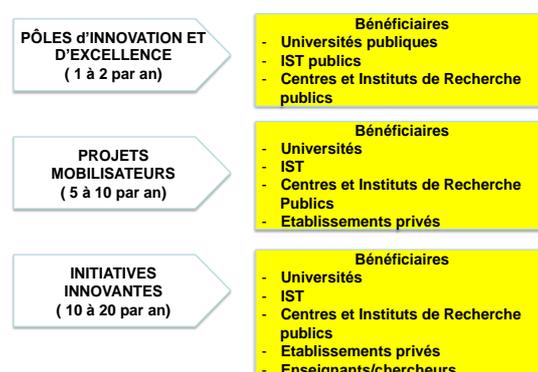
*Encadré n° 7 : Les domaines du PAM*

- Agriculture et Agro-industrie
- Banque et Assurance
- Construction – Matériaux
- Energie
- Environnement et gestion de l'eau
- Exploitation minière
- Technologie de l'Information et de la Communication (TIC)
- Textile
- Tourisme
- Transport
- Santé et protection sociale

**5.2.4 Principe 3 : Des bénéficiaires multiples**

5.2.4.1 L'ensemble du dispositif d'enseignement supérieur et de recherche public comme privé doit pouvoir trouver dans le fonds compétitif un instrument financier capable de stimuler les initiatives tournées vers les objectifs prioritaires des pouvoirs publics. Chaque programme décrit plus haut pourra avoir des cibles différentes. Le schéma ci-dessous résume les cibles qui pourraient être retenues pour chaque programme.

**Schéma n°4 : Les bénéficiaires en fonction des programmes**



### 5.2.5 Principe 4 : Un instrument unique avec plusieurs programmes

5.2.5.1 La mise en place d'un instrument unique pour gérer plusieurs programmes correspondant aux besoins et plusieurs lignes de crédit affectés à ces programmes comporte un certain nombre d'avantages en permettant notamment : i) d'avoir une vision globale et d'exercer une cohérence sur l'ensemble des financements compétitifs qui sont mis en place ; ii) de maîtriser les coûts de gestion par la non prolifération de structures ; iii) de constituer plus rapidement l'expertise nécessaire à la gestion de ce type d'instrument, par la constitution et la formation d'un nombre plus réduit de compétences ; iv) d'avoir une plus grande visibilité auprès des partenaires susceptibles de participer au fonctionnement du fonds ; v) d'avoir une plus grande visibilité auprès des bénéficiaires ce qui facilite à la fois l'adhésion et la confiance ; vi) de ne pas disperser les ressources mobilisables ; vii) d'avoir une taille critique permettant de réaliser des opérations de promotion et d'information à l'avantage du fonds et des bénéficiaires potentiels.

*Encadré n° 8 : Avantages d'un instrument unique pour gérer plusieurs programmes*

- 1- vision globale et cohérente
- 2- poids politique et économique important
- 3- maîtrise des coûts de gestion
- 4- constitution rapide de l'expertise nécessaire
- 5- grande visibilité pour les partenaires financiers
- 6- grande visibilité pour les bénéficiaires
- 7- concentration des ressources
- 8- taille critique permettant la promotion, l'information, la formation

### 5.2.6 Principe 5 : Un fonds compétitif pérennisé avec un financement diversifié

5.2.6.1 Comme il l'a été constaté plus haut de nombreuses expériences de fonds compétitifs se sont achevées faute de pérennisation du financement. Le projet FDES financé par la Banque Mondiale à Madagascar en est un exemple. Assurer un financement pérennisé nécessite de ne pas être soumis aux négociations avec les partenaires techniques et financiers, mais être capable de s'assurer de ressources propres nationales sous forme de subvention de l'Etat ou de recettes affectées. Le schéma ci-après propose un mode de financement possible compte tenu de la situation actuelle.

**Schéma n° 5 : Sources de financement envisageables**

**Principe 5 : Pérennisation par un financement diversifié**



5.2.6.2 En l'absence de vision à court terme sur les projets pouvant éventuellement être financés par des partenaires au développement et/ou les entreprises, un financement public s'avère incontournable pour lancer le dispositif. S'il était décidé d'affecter dès 2014 à ce fonds compétitif : i) 30% des investissements consacrés au secteur (une partie des investissements seraient ainsi décidés non par un mécanisme de programmation, mais par un mécanisme de compétition) ; ii) une contribution des bénéficiaires calculée sur la base d'un pourcentage des frais d'inscription et de scolarité (par exemple 5 %) perçus dans les établissements publics (filiales payantes ou pas) et dans les établissements privés ; iii) une mutualisation d'un pourcentage des ressources propres des instituts et centres de recherche (exemple 10 %) ; iv) un pourcentage des montants affectés aux nouvelles bourses en excluant les récurrences (exemple 20 %), le fonds pourrait ainsi être doté à très court terme d'un montant de l'ordre de 3,92 milliards d'Ar. Le scénario indicatif ci-après est basé sur les montants de la Loi de Finances 2012 pour ce qui concerne les investissements et sur les réalisations confirmées dans les comptes administratifs et financiers des établissements pour 2011.

**Tableau n° 3: Financement public : scénario envisageable**

Ressources	Montant	% proposé	Montant pour le Fonds en 2013
Investissements	6,5 milliards Ar. Loi de finances 2012	30%	1,95 Milliards Ar.
Contribution « Qualité » dans le public (Inscription et scolarité)	9,6 milliards Ar. Comptes financiers 2011	5%	0,49 milliards Ar
Contribution « Qualité » dans le privé (Inscription et scolarité)	15 milliards Ar. (Estimation)	5%	0,75 milliards Ar.
Mutualisation ressources recherche	2,5 milliards Ar. Comptes financiers 2011	5%	0,13 milliards Ar.
Contribution « Qualité » sur les bourses	3 milliards mesures nouvelles (Estimation)	20%	0,6 milliards Ar.
<b>Total</b>			<b>3,92 milliards Ar</b>

5.2.6.3 En fonction des résultats obtenus, la part des investissements qui serait attribuée sous forme compétitive pourrait être augmentée. De même la contribution des bénéficiaires et la contribution sur les ressources propres des centres et instituts de recherche pourraient être revus à la hausse en fonction des performances du fonds et du degré de satisfaction des établissements. Cette mutualisation d'une partie des investissements et des ressources propres

permettrait de financer les projets à forte valeur ajoutée sur le développement et la qualité du système.

### **Les partenaires financiers**

5.2.6.4 Les partenaires financiers ont déjà participé au financement de fonds compétitif dans le pays. La Banque Mondiale pour le FDES, la France pour le projet PARRUR, ainsi que d'autres fonds compétitifs dans le domaine de la recherche agricole (FCRA). Un fonctionnement optimal du fonds permettrait d'inciter les partenaires à y contribuer sur des programmes soumis à négociation et à procédures acceptées par ces contributeurs éventuels.

### **La dotation des entreprises et/ou organismes patronaux**

5.2.6.5 Les entreprises participent dans le cadre de programmes qui les intéressent directement (exemple à l'IST ou dans les Centres de Recherche) au financement d'activités de formation ou de recherche. Les organisations patronales consultées n'y sont pas hostiles mais attendent de voir l'évolution du projet.

### **5.2.7 Principe 6 : Un fonds flexible, souple et transparent**

5.2.7.1 Le fonds à créer ne doit pas être une structure rigide incapable de s'adapter aux besoins et aux évolutions mais une structure flexible qui devra posséder les moyens d'être à l'écoute des besoins des bénéficiaires et de mesurer l'impact des projets qu'il aura financé. Cela lui permettra d'adapter en permanence ses programmes aux besoins détectés.

5.2.7.2 Adapter en permanence les programmes nécessitera une capacité d'ingénierie souple qui lui permettra de les redéfinir annuellement, aussi bien en ce qui concerne : les objectifs ; les montants affectés ; les critères d'éligibilité et de sélection ; les bénéficiaires ; les activités financées, etc. Cette capacité d'ingénierie devra lui permettre de rédiger et de lancer de nouveaux appels à proposition adaptés aux évolutions souhaitées.

5.2.7.3 L'impartialité et la transparence dans le processus de sélection des projets constituent des conditions indispensables au succès. La remise en cause des résultats contribuerait à décrédibiliser le fonds et à détourner les bénéficiaires potentiels qui perdraient ainsi confiance en cet instrument. Quatre conditions sont alors nécessaires pour assurer cette transparence : i) des critères d'éligibilité et de sélection annoncés à l'avance, clairs et connus de tous ; ii) un processus de sélection irréprochable effectué par des « experts » non contestables ; iii) un processus de décision qui respecte les recommandations des experts ; iv) une évaluation externe indépendante.

### **5.2.8 Principe 7 : Un statut qui rassure et met en confiance**

5.2.8.1 Le positionnement du fonds et son statut constituent un facteur important pour l'engagement des partenaires dans son financement et pour la confiance que peuvent y accorder les bénéficiaires. Un organe qui serait assimilé à un service administratif sans aucune garantie d'indépendance et d'autonomie risquerait d'être mal perçu. Par ailleurs les orientations du fonds doivent pouvoir refléter la politique des pouvoirs publics en orientant les programmes vers les objectifs prioritaires de la politique nationale. Un équilibre doit donc être trouvé pour que les pouvoirs publics puissent fixer les orientations du fonds et que les partenaires puissent sentir une transparence dans sa gestion quotidienne. Le tableau ci-dessous résume un certain nombre d'avantages et d'inconvénients liés aux différents statuts possibles.

**Tableau n° 4 : Avantages et Inconvénients de différents statuts**

<b>Statut</b>	<b>Exemples à Madagascar</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Association d'utilité Publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F.I.D (Fonds d'Intervention pour le Développement)</li> <li>- AGETIPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitution rapide du statut d'association</li> <li>- Autonomie</li> <li>- Engagement des membres motivé par leur implication financière (contribution financière)</li> <li>- Pouvoir de décision partagé</li> <li>- Rassure les membres de l'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Association doit avoir le statut « de reconnu d'utilité publique « ARUP » pour recevoir des fonds publics. (par décret mais peut être accélérer par décision politique ; ex : AGETIPA)</li> <li>- L'obtention du statut d'utilité publique nécessite en général une pratique d'au moins 2 ans. Mais peut être accéléré par décision politique (ex. AGETIPA)</li> </ul>
<b>Fondations d'utilité publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité</li> <li>- Fondation TELMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut s'adapter aux missions d'un fonds compétitif</li> <li>- Autonomie</li> <li>- (Création par décret)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité d'un capital initial de 1,2 milliards d'Ar.</li> <li>- Nécessite la présentation d'un dossier d'agrément .Le délai pour l'examen de l'agrément d'utilité publique est de 6 mois.</li> <li>-Ce sont des personnes physiques intuitu personae qui font partie du Conseil d'Administration.</li> </ul>
<b>Structure ad 'hoc dans un projet ou un ministère</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PARRUR</li> <li>- FCRA (Composante du PRSD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure souple et rapide à créer</li> <li>- Convient bien pour un financement sur projet par un bailleur de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lié au financement par un bailleur de fonds</li> <li>- Soumis aux règles de la comptabilité publique</li> <li>- Peu de visibilité et d'autonomie</li> <li>-Pas d'Instance de Gouvernance formelle</li> </ul>
<b>EPIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FDES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le FDES a déjà fonctionné avec ce statut (mais avec un financement par un bailleur de fonds)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités d'un EPIC non conformes aux missions d'un fonds</li> <li>- Structure rigide imposée par les textes sur les EPIC</li> </ul>
<b>Etablissement Public particulier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FER (Fonds pour l'Entretien Routier)</li> <li>- FNDJS ( Fonds National de Développement de la Jeunesse et des Sports)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte légitimité politique (création par la Loi)</li> <li>- Stabilité (pour la pérennité)</li> <li>- Structure et organisation pouvant être adaptée aux besoins</li> <li>- Le modèle du FER pourrait être adopté pour l'ESR</li> <li>- Possibilités d'adopter des règles de gestion commerciale</li> <li>- Possibilité de prélever des ressources sans passer par le Trésor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délais de création pouvant être plus longs</li> <li>- Nécessite un engagement politique au plus haut niveau</li> </ul>

5.2.8.2 De l'analyse des différents statuts possibles à Madagascar, il ressort que 2 formules sont envisageables : i) l'association d'utilité publique ; ii) un établissement public particulier à l'instar du Fonds d'Entretien Routier (FER).

5.2.8.3 Le statut d'association ne vaut que si celle-ci est déclarée « d'utilité publique » dès sa création, condition nécessaire pour recevoir des fonds publics. La création de l'AGETIPA montre que cela est possible quand une décision politique le permet. Le statut d'association a l'avantage d'impliquer tous les bénéficiaires potentiels (devenus membres de l'association) lors des assemblées générales.

5.2.8.3 La création d'un établissement public « ad'hoc » du type du Fonds d'Entretien Routier (FER) est une formule souple qui permet de mettre en place les instances et l'organisation souhaitée. L'exemple du FER montre qu'il est possible d'y adopter des règles de gestion commerciales et de prélever des ressources sans passer par le Trésor. Cette formule demande

toutefois une création par la « Loi » et donc un engagement politique fort au plus haut niveau, ce qui aurait toutefois l'avantage de lui conférer une forte légitimité.

5.2.8.4 Choisir le statut d'ARUP marquera la volonté de donner à ce Fonds Compétitif une indépendance et une autonomie, tout en préservant les intérêts de l'Etat. Choisir le statut d'établissement public, marquera plutôt la volonté d'un soutien politique fort (création par la Loi) tout en veillant à mettre en place une organisation de nature à préserver une indépendance dans les décisions.

### 5.2.9 Principe 8 : Une structure légère

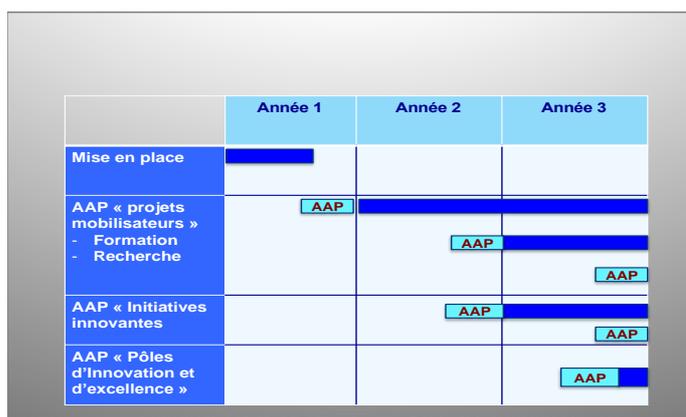
5.2.9.1 Pour un fonctionnement optimum et non budgétivore, il sera nécessaire d'éviter toute bureaucratie inutile et de rechercher une organisation légère, qui fasse appel aux compétences voulues au moment où elle en a besoin (conseil, orientation, sélection, suivi, évaluation, audit). Le coût de fonctionnement d'une telle structure devra au maximum être de l'ordre de 10 % à 12 % des fonds gérés, en vitesse de croisière.

### 5.2.10 Principe 9 : Une mise en œuvre progressive

5.2.10.1 Le succès du fonds nécessite que soient remplies un certain nombre de conditions indispensables à l'adhésion des bénéficiaires potentiels et à leur capacité à élaborer des projets finançables. C'est pourquoi, il sera nécessaire de prendre le temps d'une mise en place réussie qui, une fois la structure créée (ARUP ou Etablissement Public), nécessitera la première année : i) le recrutement et la mise en place d'un personnel opérationnel ; ii) la constitution des ressources du fonds ; iii) la décision de lancer des programmes ; iv) la rédaction des appels à proposition et autres documents y afférant ; v) la promotion et l'information auprès des bénéficiaires ; vi) la formation des bénéficiaires ; le rodage des procédures sur des programmes « test » ; vii) le lobbying auprès des partenaires financiers et milieu professionnel.

5.2.10.2 Au cours de la première année, deux appels à propositions (AAP) pourraient être lancés concernant le programme « **Projets Mobilisateurs** ». Un AAP destiné aux centres de recherche et un AAP destiné aux institutions d'enseignement supérieur.

5.2.10.3A partir de la deuxième année, en fonction des fonds disponibles et des résultats de l'expérience acquise au cours de la première année, une montée en charge progressive pourra être envisagée sur les programmes identifiés. Ce n'est toutefois qu'à partir de la troisième année que pourrait être lancé le programme « **Pôle d'innovation et d'excellence** » qui exige une capacité d'ingénierie plus importante aussi bien pour les bénéficiaires (rédaction des réponses) que pour le Fonds (rédaction des AAP, processus d'évaluation, suivi...). Le chronogramme ci-dessous résume ce que pourrait être la montée en charge des activités du Fonds.



### 5.2.11 Principe 10 : Convaincre par l'exemple

5.2.11.1 Quelles que soient les formules envisagées pour la création du Fonds, son succès dépendra d'un certain nombre de facteurs et notamment ; i) de la pertinence de ses programmes ; ii) de l'efficacité de ses procédures ; iii) de l'impartialité de ses décisions. Il sera fondamental que le Fonds, dès ses premières activités, réponde à ces exigences et pour cela se donne les moyens en personnel compétent et des procédures efficaces et non contestables. Les premiers pas seront examinés de près par les partenaires comme par les bénéficiaires et l'adhésion viendra de la qualité de ses premières opérations.

## 6- L'expérience internationale en matière d'organisation et de fonctionnement des fonds compétitifs.

### 6.1 Les points communs dans l'organisation des fonds compétitifs

6.1.1 Le fonctionnement d'un fonds compétitif dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche nécessite la mise en place d'un certain nombre d'instances (ou organes) dont les missions concourent au bon fonctionnement du fonds. En fonction des exigences liées au statut juridique du fonds et à son importance, ces instances auront des appellations, des compositions et des modes de fonctionnement différents, mais assureront le même type de missions. Dans tous les fonds compétitifs dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche on retrouvera donc : i) des instances politiques de décision et d'orientation ; ii) des instances techniques qui assurent le fonctionnement de l'ensemble des opérations du fonds ; iii) des instances de conseil qui apportent une caution scientifique aux programmes, iv) des instances de surveillance et d'évaluation qui veillent à la qualité et la régularité des opérations du fonds.

6.1.2 **Les instances politiques** d'un fonds compétitif arrêtent les grandes orientations et assument la responsabilité du bon fonctionnement du fonds. Selon les cas, ces missions seront assurées par une Assemblée Générale ou un Conseil d'Administration ou encore par l'administration publique en relation avec un bailleur de fonds lorsqu'il s'agit d'un fonds compétitif mis en place dans le cadre de projets financés par un bailleur de fonds.

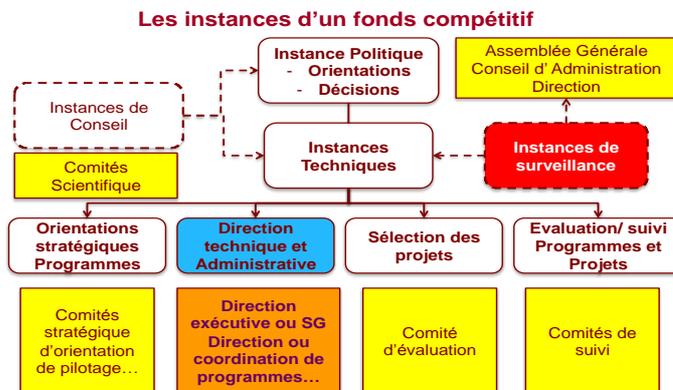
2.1.3 **Les instances techniques** d'un fonds compétitif sont multiples. On y trouve des instances permanentes qui assurent le fonctionnement quotidien du fonds et des instances non permanentes qui interviennent à certains moments clé de la vie du fonds : la définition des programmes ; le lancement des Appels à Proposition (AAP) ; la sélection des propositions ;

l'attribution ; le suivi et l'évaluation. On trouve en général les instances suivantes : i) une instance permanente (Direction, Secrétariat Exécutif, etc.) qui assure l'animation et la coordination des activités du fonds (technique, administrative, financière) ; ii) une instance non permanente qui propose les orientations stratégiques et les programmes du fonds (Conseils, Comités Stratégiques d'Orientations, etc.) et peut participer à la rédaction des AAP ; iii) une instance non permanente qui assure la sélection des réponses aux AAP (Comité de Sélection, Collège d'Experts, etc.) ; iv) une instance qui peut être permanente ou pas (Comité de Suivi, Comité de Pilotage, etc.) et qui assure le suivi des projets et l'évaluation des programmes.

**6.1.4 Les instances de conseil** d'un fonds compétitif sont en général constituées par des Comités Scientifiques qui, en fonction de l'importance du fonds, sont spécialisés par programme ou par domaine. Les Comités Scientifiques interviennent auprès des autres instances et notamment auprès des instances politiques (pour éclairer les décisions), auprès des instances techniques (orientations stratégiques, sélection, évaluation) pour donner une caution scientifique aux activités du fonds.

**6.1.5 Les instances de surveillance** d'un fonds compétitif, outre les conseils scientifiques décrits ci-dessus qui assurent une caution scientifique, sont destinées à : i) assurer la qualité de la procédure mise en place (système d'assurance qualité, certification ISO 9001 ; 2008 dans le cas de l'ANR en France notamment) ; ii) à assurer la conformité des programmes et des projets retenus avec les objectifs (« non objection », lorsque le fonds est financé par un bailleurs de fonds, comité de suivi externe dans le cadre du FDES par exemple, etc.) ; iii) à assurer la régularité des procédures et une gestion financière transparente et rigoureuse (service d'audit interne ou audits externes). Le schéma ci-dessous présente les différentes instances d'un fonds compétitif.

*Schéma n° 7 : Organisation type des fonds compétitifs*



## 6.2 Les différences dans l'organisation des fonds compétitifs

6.2.1 Les principales différences dans l'organisation et le fonctionnement des fonds compétitifs sont liées : i) à leur périmètre d'intervention ; ii) à leur statut juridique ; iii) à leur taille ; iv) à leur mode de financement.

6.2.2 Les périmètres d'intervention d'un fonds compétitif peuvent aller de simples fonds compétitifs mis en place au sein d'un établissement (Université d'Abomey-Calavy au Bénin, Université de Cocody en Côte d'Ivoire, etc.), à des fonds compétitifs nationaux concernant plusieurs établissements (Tunisie, Sénégal, Mali, etc.), ou encore à des fonds compétitifs concernant des zones géographiques avec plusieurs pays (CORAF, UEMOA, EDULINK, etc.). Dans chacun des cas les différences d'organisation porteront essentiellement sur le rôle, la composition et la taille des instances politiques (représentant de plusieurs pays dans le cadre fonds

multinationaux par exemple), et sur le nombre et la taille des organes techniques (d'organes techniques non permanents à une multiplicité d'organes techniques permanents selon les cas).

6.2.3 Le statut juridique adopté pour un fonds compétitif va imposer également un certain nombre de dispositions réglementaires concernant l'organisation. Le statut d'association imposera une Assemblée Générale composée de tous les membres de l'association. Le statut d'Etablissement public (EPIC par exemple) imposera des instances politiques conformes à l'organisation de ce type d'établissement en fonction des pays. Le statut de « fondation » imposera un Conseil d'administration avec des membres *intuitu-personae*, etc.

6.2.4 La taille des fonds compétitifs influencera l'organisation, essentiellement par la multiplication des organes techniques comme par exemple : i) la création d'organes spécifiques par programme ou par domaine d'intervention ; ii) la création de conseils scientifiques spécialisés selon les domaines ; iii) la mise en place de structures de pilotage et/ou de coordination pour le suivi de programmes complexes ; iii) la décentralisation de certaines activités au niveau de pays lorsqu'il s'agit de fonds multinationaux.

6.2.5 Le mode de financement des fonds imposera également des spécificités dans l'organisation. Les fonds financés par des bailleurs de fonds feront intervenir ces partenaires financiers dans le processus d'élaboration des programmes comme dans le processus de décision concernant l'attribution de financements aux bénéficiaires. Le bailleur de fonds interviendra également comme instance de surveillance de l'activité du fonds (respect des procédures, gestion financière, « non-objection »). Dans le cas de « fonds de dotation » venant d'entreprises, l'entreprise ou le groupement d'entreprises seront également associés aux décisions sur les programmes et sur les projets.

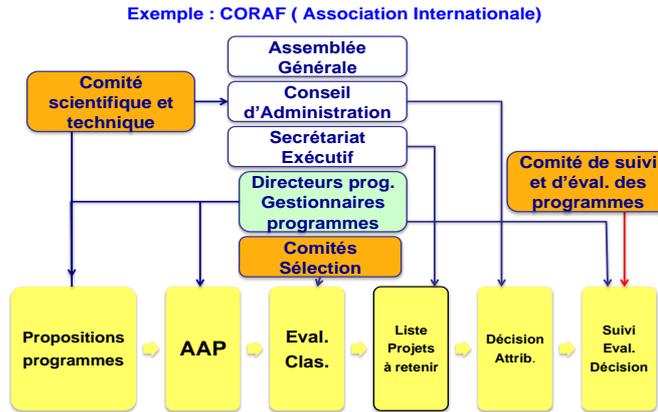
### 6.3 Quelques exemples d'organisation de fonds compétitifs

#### *Le CORAF (Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole)*

6.3.1 Le CORAF est une association internationale qui comprend comme **Instances Politiques** : i) une Assemblée Générale composée de membres fondateurs et de membres adhérents ; ii) le Conseil d'Administration (14 membres) où sont représentés notamment les bailleurs de fonds et les partenaires. Ces instances sont souveraines.

6.3.2 Le CORAF comprend comme principaux **organes techniques** : i) Le Secrétariat Exécutif dirigé par un Directeur Exécutif. Le Secrétariat Exécutif comprend également des Directions de Programmes disposant de Comités de Pilotage (ou Groupes Consultatifs Techniques) qui participent au suivi du programme. Ces Comités sont composés des représentants des parties prenantes du programme (bénéficiaires) et des membres du Conseil Scientifique et Technique (voir ci-après) qui constituent les noyaux durs de ces comités.

6.3.3 Comme **organe de conseil**, le Comité Scientifique et Technique (CST) est un organe du Conseil d'Administration chargé de veiller à la qualité scientifique des programmes, de conseiller les différentes instances et de concourir à la définition de nouveaux programmes. Le schéma ci-après présente les différents organes du CORAF et leur articulation par rapport aux différentes étapes du processus de fonctionnement du Fonds.



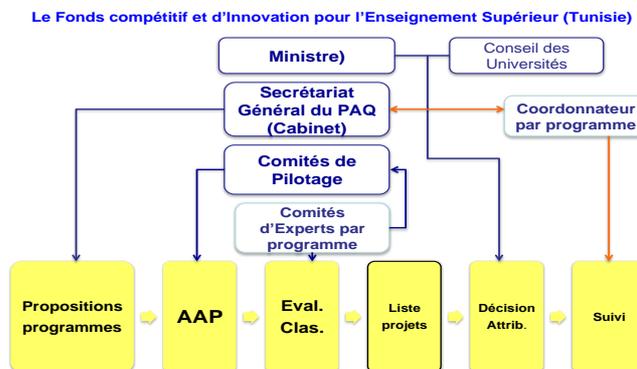
### **Le Fonds compétitif et d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur de Tunisie**

6.3.4 Mis en place dans le cadre d'un projet d'appui à la qualité (PAQ) financé par la Banque Mondiale, le Fonds compétitif et d'innovation pour l'enseignement supérieur constitue l'instrument d'appui à la politique du secteur de l'ESR en Tunisie. **La gouvernance politique** du fonds est assurée par le Ministre et par le Conseil des Universités pour ce qui concerne les décisions d'attribution.

6.3.5 Les **organes techniques** principaux sont : i) le Secrétariat général du PAQ, confié au Cabinet du Ministre, qui assure la coordination technique de l'ensemble du processus ; ii) le Comité de Pilotage qui propose les AAP, la désignation des panels d'experts pour l'évaluation des projets et qui transmet au Ministre les recommandations justifiées pour la sélection des projets ; iii) les panels d'experts qui évaluent pour chaque programme les propositions venant des établissements ; iv) les coordonnateurs de programme qui assurent le suivi technique et financier des projets retenus.

6.3.6 Un Coordinateur pour chaque programme est désigné pour faire le suivi des progrès des projets financés, des activités de passation de marché et de décaissement. Le Coordinateur du programme est responsable de la préparation d'un plan annuel de mise en œuvre du programme qui est examiné et approuvé par le Comité de Pilotage sur une base annuelle. Le schéma suivant présente l'organisation retenue pour gérer l'ensemble du processus de ce fonds.

*Schéma n° 9 : Organisation opérationnelle du Fonds Compétitif et d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur de Tunisie*



### **l'Agence Nationale pour la Recherche (ANR) qui gère les programmes d'investissement**

**d'Avenir (PIA) en France**

6.3.7 Pour sa gouvernance politique l'ANR, dont le statut est celui d'un groupement d'intérêt public (G.I.P), dispose d'un Conseil d'Administration composé de représentants de l'Etat et de personnalités scientifiques nommées. Une Direction Générale coordonne les travaux de l'Agence.

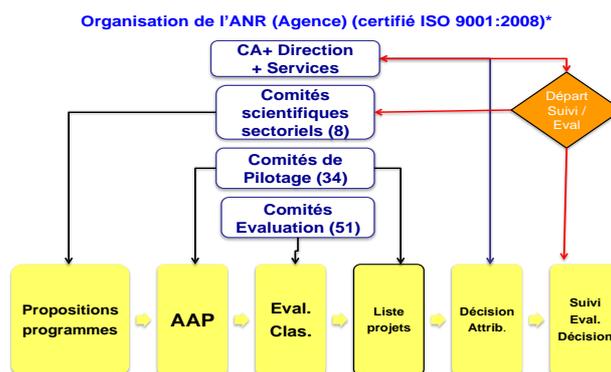
6.3.8 La gestion des programmes est assurée par des Directeurs de Programmes qui, avec les responsables des différents domaines scientifiques, coordonnent les programmes compétitifs de l'Agence. Les organes techniques qui interviennent dans ce processus sont : i) les comités scientifiques sectoriels ; ii) les comités de pilotage et ; iii) les comités de sélection.

6.3.10 **Les comités scientifiques sectoriels (CSS)** ont pour mission, par leur composition, à proposer et légitimer des choix de stratégie sectorielle et des orientations de programmation à l'ANR. Ils identifient et proposent : i) des nouvelles idées de programmes dans une vue prospective ; ii) des réorientations de programmes (mobilité thématique) ; iii) des thèmes correspondant à des enjeux scientifiques aux interfaces entre grands domaines scientifiques ; iv) l'arrêt ou la suspension de programmes.

6.3.11 **Les comités de pilotage (CP)** sont constitués au titre d'un programme de l'ANR, contenant un ou plusieurs AAP. Ils peuvent intervenir sur les trois processus métier de l'agence ; i) la programmation ; ii) la sélection ; iii) le suivi des projets et l'évaluation des programmes. Concernant la programmation, les comités de pilotage sont consultés sur : la rédaction du (ou des) texte(s), du (ou des) AAP ; l'évolution du ou des programmes (en termes d'objectifs, de jalons,...) et sur le contenu des AAP à venir. Concernant la sélection, les comités de pilotage proposent à l'ANR, pour chaque AAP concerné, une liste de projets à financer.

6.3.12 **Les comités d'évaluation (CE)** procèdent à une évaluation en vue du classement des projets sur des critères préalablement rendus publics (scientifiques, techniques et d'organisation...) dans l'Appel à Propositions. À cette fin, le comité d'évaluation est chargé de : i) se prononcer sur l'éligibilité des projets soumis en fonction des critères publiés dans l'appel à proposition; ii) de produire un avis sur chaque projet sur la base d'avis d'experts extérieurs au comité ; iii) de produire un avis motivé par écrit sur chaque projet.

Schéma n° 10 : Organisation opérationnelle de l'ANR gestionnaire du PIA

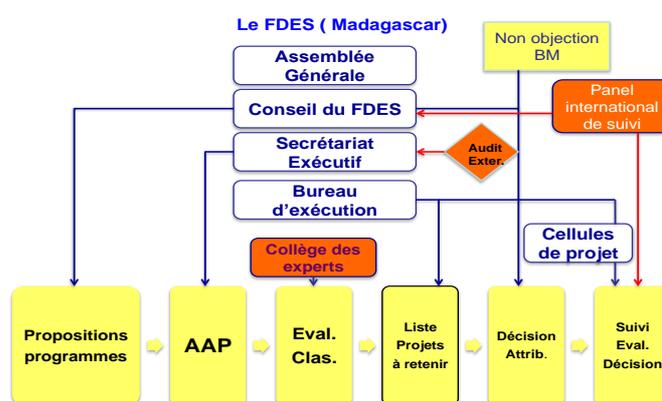


**Le FDES (Madagascar)**

6.3.13 Pour sa gouvernance politique, le FDES disposait d'une Assemblée Générale et d'un Conseil. Les membres de ces deux instances étaient précisés dans le décret de création du FDES dont le statut juridique était celui d'un EPIC.

6.3.14 Les organes techniques du FDES étaient composés d'un Secrétariat Exécutif et de Bureaux d'Exécution des programmes de financement. L'ensemble des tâches administratives, techniques et financières était dévolu à ces 2 organes. Le décret ne prévoyait pas d'autres organes, mais dès la création du FDES, il a été mis en place un Panel International de Suivi, composé de personnalités scientifiques, chargé de fournir une évaluation continue du fonctionnement du FDES. Il est à noter que le décret de création du FDES ne prévoyait aucune disposition pour l'évaluation des candidatures par un Comité spécifique. Des Cellules de Projets, chargées d'accompagner les activités du FDES au sein des établissements ont été rajoutées dans un deuxième temps pour améliorer le suivi des projets et aider aux candidatures. Un auditeur externe assurait l'audit financier du Fonds. Le schéma suivant présente l'organisation retenue pour gérer l'ensemble du processus de ce fonds.

Schéma n° 11 : Organisation du FDES (Madagascar)



## 6.4 Les leçons de l'expérience du FDES en matière d'organisation et de fonctionnement

6.4.1 Après 6 années de fonctionnement du FDES, les leçons suivantes peuvent être tirées en ce qui concerne son organisation et son fonctionnement : i) l'Assemblée Générale n'a pas fonctionné. Elle ne s'est jamais réunie en 6 années d'existence. Composée essentiellement de représentants de différents ministères au même titre que le Conseil du FDES dont le rôle opérationnel (décisions d'attributions) était plus important, elle a démontré qu'elle n'était pas adaptée au fonctionnement du Fonds, aussi bien par ses missions que par sa composition.

6.4.2 Le Panel international de suivi a fonctionné et a été précieux pour le fonctionnement du Fonds. Composé de personnalités étrangères ne vivant pas à Madagascar, les personnalités scientifiques qui le composaient ont pu, pour trois d'entre-elles, assurer régulièrement leur mission. Le futur fonds devrait pouvoir bénéficier d'un nombre plus important de personnalités du monde scientifique dont une partie devrait être résidente à Madagascar.

6.4.3 Le milieu universitaire n'étant pas (lorsque le FDES a été créé) suffisamment rompu aux procédures compétitives, il a été mis en place dans les universités des « Cellules de Projet », chargées sur le terrain d'aider à la rédaction des réponses aux AAP, de former les acteurs et de suivre l'exécution des projets financés. Ces cellules n'étaient pas prévues dans la structure initiale mais, à l'expérience, se sont imposées comme une nécessité.

## 7- Cadre opérationnel pour la gestion, l'évaluation et le contrôle du Fonds compétitif à Madagascar

## 7.1 Les principes pour l'organisation du fonds compétitifs

7.1.2 Les propositions ci-après ont été élaborées en tenant compte à la fois : i) de l'expérience des fonds compétitifs à Madagascar et notamment de l'expérience du FDES dont les missions étaient en partie similaires au fonds compétitif à mettre en place ; ii) des expériences internationales en matière de fonds compétitif pour l'enseignement supérieur et la recherche ; iii) du cadre juridique et réglementaire existant à Madagascar ; iv) de l'expérience d'autres fonds existant dans d'autres secteurs à Madagascar (FER, FIQ, FNDJS). L'encadré ci-dessous propose les différents principes qu'il conviendrait de mettre en œuvre dans le cadre de la mise en place du nouveau fonds compétitif à Madagascar.

### *Encadré n° 9 : Principes pour la mise en place de fonds compétitifs*

**Principe 1** : Une gouvernance politique forte (**crédibilité**)

**Principe 2** : Une structure légère et souple, sans bureaucratie inutile (**efficience**)

**Principe 3** : Les structures bénéficiaires associées au processus (**adhésion**)

**Principe 4** : Un organe d'orientation, de conseil et d'évaluation composé de personnalités du monde scientifique et technique (**caution scientifique**)

**Principe 5** : Une structure opérationnelle permanente légère qui met en œuvre les missions du Fonds (AAP, Information, organisation du processus de suivi/accompagnement des projets), (**efficacité**)

**Principe 6** : Des propositions évaluées par des experts légitimes et reconnus (**légitimité**)

**Principe 7** : Un suivi/évaluation des procédures et de la qualité par un organe indépendant (**transparence**).

7.1.3 **Principe 1** : Une gouvernance politique forte est indispensable pour assurer l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement du Fonds. Cette gouvernance devra être en mesure de prendre en compte à la fois les objectifs du Ministère tout en garantissant l'impartialité des décisions.

7.1.4 **Principe 2** : Les procédures de fonctionnement du Fonds doivent permettre une grande flexibilité et une adaptation permanente aux besoins prioritaires issus de la politique nationale et de la réalité des établissements. Une structure légère et réactive est proposée pour assurer cette souplesse de fonctionnement. Cette structure devrait pouvoir évoluer en fonction du développement des activités du Fonds et de son importance.

7.1.5 **Principe 3** : L'ensemble des bénéficiaires potentiels du Fonds (établissements publics et privés) doivent être associés à son fonctionnement pour se sentir pleinement concernés par ce dispositif de financement et y adhérer. Ils doivent se prononcer sur les activités du Fonds et sur leurs réorientations éventuelles et en assurent ainsi une tutelle.

3.1.6 **Principe 4** : Des personnalités scientifiques et techniques extérieures au système assurent une caution scientifique aux programmes et aux projets qui seront financés. Ces personnalités scientifiques pourront être nationales ou étrangères en poste à Madagascar ou des personnalités étrangères ou malgaches non résidentes.

3.1.7 **Principe 5** : La structure opérationnelle du Fonds sera constituée d'un minimum de compétences permanentes pour amoindrir les coûts de fonctionnement et fera appel à des expertises ponctuelles selon les besoins. Cette équipe réduite devra bénéficier de tous les équipements lui permettant de travailler dans les meilleures conditions.

**7.1.8 Principe 6 :** L'évaluation des propositions sera confiée à des personnalités scientifiques et techniques sans lien avec les projets présentés. Une indépendance totale devra être garantie aux comités de sélection.

**7.1.9 Principe 7 :** Un suivi/évaluation par un organe externe indépendant assurera le maximum d'objectivité à l'évaluation et garantira une transparence dans le fonctionnement.

## **7.2 Proposition d'organisation du Fonds Compétitif à Madagascar**

7.2.1 Quelque soit le statut qui sera adopté in-fine, nous proposons la structuration suivante pour le Fonds Compétitif: i) une Assemblée Générale; ii) un Conseil du Fonds; iii) un Comité d'Orientation Stratégique et d'Evaluation; iv) une Direction Opérationnelle; vi) des Comités de Sélection.

**7.2.2 Une Assemblée Générale** (qui associe tous les bénéficiaires et partenaires potentiels du Fonds). Dans le cas d'une association, cette assemblée générale sera composée en ce qui concerne les bénéficiaires, de tous les établissements publics et privés adhérents, c'est-à-dire contribuant par leurs versements au fonctionnement du Fonds. Dans le cas d'un établissement public, l'Assemblée Générale comprendra au titre des bénéficiaires, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche publics et les établissements privés représentés par les organisations constituées qui les fédèrent. L'assemblée générale se prononcera sur le bilan d'activité du fonds et les comptes financiers, elle se prononcera sur les orientations du fonds et la programmation des activités du Fonds élaborés par le Conseil du Fonds.

**7.2.3 Un Conseil du Fonds.** Le Conseil du Fonds constitue l'organe décisionnel du Fonds. Composé de personnalités du monde scientifique et du monde économique reconnues pour leurs compétences et représentatifs des groupements économiques (GEM, FIV, MPA, MA) de représentants de l'administration de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et d'un représentant du Ministère des Finances et de représentant des établissements privés d'enseignement supérieur.

7.2.4 Le Conseil du Fonds statue sur les programmes du Fonds, les AAP qui sont lancés par le Fonds et sur la composition des Comités de sélection. Il lui revient l'attribution des projets au vu des classements effectués par les Comités de sélection. Le rôle du Conseil du Fonds sera déterminant pour les choix d'orientation et les décisions d'attribution. Un Conseil composé à parité par des représentants de l'administration nommés et par des personnalités extérieures devrait permettre une prise en compte totale des objectifs du Ministère tout en garantissant l'impartialité des décisions.

**7.2.5 Un Comité d'orientation stratégique et d'évaluation (COSE).** Le Conseil du Fonds est éclairé dans ses choix par un Comité d'orientation stratégique et d'évaluation composé de personnalités scientifiques et techniques nationaux et étrangers en poste ou pas à Madagascar et reconnus pour leurs compétences. Ce Comité propose des orientations et/ou des modifications de programmes et des orientations pour le contenu des AAP. Ce Comité apporte également une appréciation sur les résultats des AAP et effectue une évaluation de l'impact de la mise en œuvre des projets retenus. Le Comité d'Orientation Stratégique et d'Evaluation joue un rôle essentiel en ayant à la fois une mission d'évaluation de l'impact des projets et une mission d'orientation des programmes.

**7.2.6 Une Direction Opérationnelle.** La Direction opérationnelle, dirigée par un Directeur, assure tous les actes techniques, administratifs et financiers nécessaires au fonctionnement du Fonds. Il lui revient notamment d'assurer: i) la promotion du fonds et l'information sur ses activités; ii) l'organisation de la tenue des différents conseils et assemblée générale; iii) l'organisation du processus compétitif (rédaction des AAP, Guides, FAQ, lancement des AAP, organisation du processus de sélection, conventions de financement, suivi des décaissements et des réalisations,

etc.) ; v) la formation des bénéficiaires à la rédaction des projets et l'accompagnement dans le processus d'élaboration des propositions.

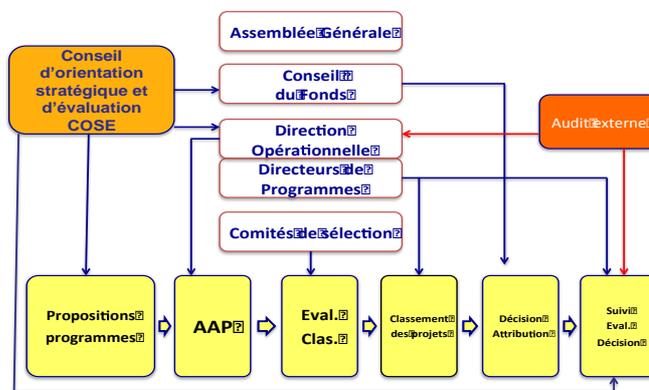
7.2.7 En fonction de la montée en charge des activités du fonds, la Direction opérationnelle prendra de l'importance. Elle sera composée à terme, outre le Directeur du Fonds, de **Directeurs de Programmes**, chargés de coordonner toutes les activités relatives à un programme particulier (de l'AAP au suivi sur le terrain) et d'un **Directeur Financier** chargé de l'exécution des actes financiers du Fonds.

7.2.8 **Des Comités de Sélection.** En fonction des programmes et du contenu des AAP, les Comités de Sélection sont constitués par des experts des domaines concernés. Les propositions de listes d'experts sont approuvées par le Conseil du Fonds.

7.2.9 L'évaluation des procédures et la vérification de la régularité des dépenses du Fonds seront réalisées annuellement par un **cabinet d'audit externe** qui aura à se prononcer sur ces deux aspects et à émettre des recommandations à l'attention du Conseil du Fonds. Le cabinet réalisera également un **audit « qualité »** sur les procédures compétitives du Fonds.

7.2.10 Pour les programmes qui seront supportés financièrement par des partenaires techniques et financiers (PTF) ou autres partenaires financiers, les modalités de leur participation aux décisions et des procédures particulières seront négociées au cas par cas. Ils pourront notamment être membres du Conseil du Fonds durant la période d'exécution de leurs financements. Des conventions spécifiques préciseront les modalités de leur participation. Le schéma suivant présente la structure opérationnelle du Fonds en rapport avec les étapes du processus compétitif.

*Schéma n°12 : Proposition d'organisation du Fonds Compétitif à créer*



### 7.3 Le cadre de suivi/évaluation global et des projets appuyés par le Fonds Compétitif

7.3.1 L'organisation du Fonds Compétitif, telle qu'elle est présentée ci-dessus précise les missions des différents organes qui structurent le cadre opérationnel du Fonds. Concernant plus particulièrement le cadre de suivi/évaluation global du dispositif et de ses projets, les dispositions qui sont prévues dans le cadre opérationnel font intervenir à différents niveaux : i) les bénéficiaires et les partenaires ; ii) des experts indépendants ; iii) les cadres permanents du Fonds ; iv) des cabinets d'audit externes.

7.3.2 **Les bénéficiaires** et les partenaires sont représentés à l'Assemblée Générale qui se réunit au moins une fois par an. Ils interviennent pour approuver le bilan et les comptes et apprécier les orientations et le programme du fonds. Associer les bénéficiaires et les partenaires permet une

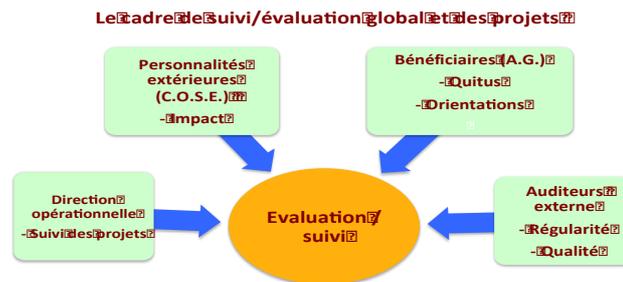
plus grande appropriation du mécanisme de fonds compétitif par les acteurs et constitue un « garde fou » pour les orientations et les activités du fonds, qui doit rester un instrument au service des bénéficiaires.

7.3.3 **Des personnalités indépendantes**, au sein d'un Comité d'Orientation Stratégique et d'Evaluation (COSE), apprécie l'impact des programmes et des projets financés par le Fonds. Ce regard extérieur peut être affiné par des études sectorielles et ponctuelles initiées à la demande du COSE et financé par le Fonds ou par des partenaires financiers.

7.3.4 Le suivi des programmes et des projets est plus particulièrement assuré par la **Direction opérationnelle du Fonds** et notamment par les Directeurs de Programmes qui assurent un suivi de terrain. En fonction de l'évolution du Fonds et de l'importance des programmes, du nombre et de la répartition nationale des projets financés, les Directeurs de Programme pourront être secondés par des coordonnateurs de programme qui pourraient à terme être décentralisés dans les principales villes universitaires (après étude des coûts/efficacité).

7.3.5 Des cabinets d'audit, financés par le budget du fonds, réalisent l'audit externe des comptes financiers, des procédures financières ainsi qu'un audit de la qualité du processus compétitif. Le schéma ci-après résume le cadre de suivi/évaluation global et des projets.

*Schéma n° 13 : Proposition de cadre de suivi/évaluation global et des projets*



## 8 – Les mécanismes de mise en compétition des bénéficiaires

### 8.1 Des programmes adaptés aux différents types de bénéficiaires

8.1.1 Comme il a été examiné dans la première partie du rapport, divers types de bénéficiaires pourront concourir sur trois types de programmes adaptés aux besoins et correspondant aux objectifs des pouvoirs publics : i) les pôles d'innovation et d'excellence ; ii) les projets mobilisateurs ; iii) les initiatives d'excellence. Le ciblage sur plusieurs « niveaux » de bénéficiaires potentiels (de l'institution à l'individu) permet d'impliquer au mieux chaque catégorie d'acteur dans la dynamique compétitive.

8.1.2 Les Universités, IST, Centres et Instituts de Recherche publics pourront concourir dans le cadre du programme « **pôles d'innovation et d'excellence** » en proposant des projets fédérateurs à forte visibilité, comportant obligatoirement des partenariats (formation/recherche/opérateurs économiques et industriels) nationaux et/ou multinationaux et ayant un effet d'entraînement sur le système.

8.1.3 Les établissements publics et privés d'enseignement supérieur et/ou de recherche, les structures au sein de ces établissements (facultés, départements, équipes de recherche, écoles

doctorales, etc.) pourront concourir dans le cadre des « **projets mobilisateurs** » en proposant des projets fédérateurs et innovants à forte valeur ajoutée pour l'institution

8.1.4 Les laboratoires, équipes de recherche, départements ou autres entités universitaires, enseignants et/ou enseignants chercheurs des secteurs publics et privés pourront concourir dans le cadre du programme « **initiatives innovantes** », en proposant des projets novateurs approuvés par leur institution pour leur qualité et leur pertinence.

## **8.2 La procédure de mise en compétition des bénéficiaires**

8.2.1 Pour chacun des programmes, la procédure de mise en compétition comprendra : i) une phase d'information ; ii) une phase d'Appel à Candidature (AAP) ; iii) une phase de réponse aux candidatures ; iv) une phase de sélection des candidatures ; iv) une phase de publication des résultats.

### ***La phase d'information***

8.2.2 La phase d'information sera engagée dès la création du Fonds pour informer aux mieux les bénéficiaires potentiels sur cet instrument compétitif de financement de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Cette phase d'information se fera sous forme de conférences dans les établissements, de publications dans les journaux, de diffusions de plaquettes de présentation. Un site internet dédié au Fonds sera conçu, sur lequel toutes les informations utiles seront disponibles : calendrier des AAP, contenu des AAP, guides pour les candidats, FAQ (Foire aux Questions), etc. Cette phase d'information initiale aura pour but de préparer les établissements en vue du lancement du premier Appel à Propositions.

8.2.3 Lors du lancement des Appels à Proposition, une information sera adressée directement à tous les responsables d'établissement éligibles et sera doublée d'une information dans la presse écrite afin d'informer le plus largement possible les candidats potentiels.

### ***L'Appel à Candidature***

8.2.4 L'appel à candidature sera diffusé auprès de tous les établissements pouvant être concernés par le programme et sera accessible et téléchargeable sur le site Internet du Fonds. Le document d'AAP comprendra : i) les objectifs recherchés, les actions pouvant faire l'objet de propositions, les montants financiers maximum envisageables et les catégories de dépenses éligibles ; ii) des instructions pour la recevabilité des candidatures (délais, format des réponses, présentation, informations de base sur le candidat) ; iii) le document-type à remplir décrivant de manière détaillée l'ensemble des éléments du projet (voir ci-après) ; iii) les critères et les conditions d'éligibilité ; iv) les critères d'exclusion des candidatures (critères administratifs, financiers, pénaux) ; v) les critères de sélection des candidatures et d'attribution.

8.2.5 Le document à remplir par les candidats comprendra un certain nombre de rubriques permettant de décrire au mieux le projet présenté et notamment : i) les objectifs ; ii) les résultats attendus ; iii) en quoi le projet répond aux objectifs du programme ; iv) en quoi le projet présenté s'inscrit dans la politique de l'établissement et/ou dans la politique nationale ; v) en quoi les moyens prévus permettront d'atteindre les objectifs ; vi) en quoi les partenariats proposés (lorsqu'il y en a) offrent une valeur ajoutée en décrivant notamment la complémentarité entre les partenaires ; vii) la qualité scientifique et technique du projet de formation et/ou de recherche, son originalité et ses aspects novateurs, sa pertinence ; viii) les pratiques qui seront mises en place et leur justification ; ix) le calendrier et le plan d'action ; x) le budget ; etc.

8.2.6 Outre le document d'Appel à Propositions, les candidats auront accès, téléchargeable sur le site du Fonds, à un « guide pour le candidat ». Ce guide reprendra, point par point tous les éléments de l'AAP en expliquant ce qui est attendu de la part du candidat. Ce guide du candidat sera complété par un « FAQ » (Foire aux questions). Disponible également sur le site du Fonds, le FAQ recensera toutes les questions éventuelles que pourraient se poser les candidats et y apportera les réponses.

### ***La réponse à l'appel à candidature***

8.2.7 Les candidats disposeront d'un délai de réponse pour élaborer leur proposition. En fonction du programme et du contenu de l'AAP, le délai de réponse pourra être plus ou moins long (entre 2 et 3 mois en moyenne). Durant cette phase, un service d'écoute et d'accompagnement sera mis en place par le Fonds pour répondre à toutes les questions que pourraient se poser les candidats sur : i) les modalités de réponses ; ii) les dépenses éligibles ; iii) les conditions d'éligibilité ; iv) les critères de sélection, etc. L'accompagnement ne portera pas sur le contenu technique des réponses pour ne pas fausser la compétition.

8.2.8 Dans tous les cas, la candidature devra être présentée par le Chef d'établissement (Université, IST, Centre de Recherche, Etablissement privé), garant de la cohérence du projet présenté par rapport au projet de l'établissement et responsable de la réalisation du projet. Des procédures de sélection internes pourront être mises en place au sein de chaque établissement pour effectuer un premier filtre sur les candidatures. Les réponses ne pourront être transmises par l'Institution responsable qu'après cette phase de validation interne.

8.2.9 Les réponses devront être déposées dans les délais et dans les conditions précisées dans l'AAP (lieu de dépôt, format, nombre de copies, etc.).

### ***La sélection des candidatures***

8.2.10 La sélection des candidatures se déroulera en trois temps : i) la recevabilité des candidatures ; ii) l'éligibilité des candidatures, sur la bases des critères présentés dans l'AAP ; iii) la sélection des candidatures sur la base des critères et barèmes de notation présentés dans l'AAP.

8.2.11 La recevabilité des candidatures sera examinée par les services du Fonds qui vérifieront que toutes les conditions administratives sont satisfaites et que les pièces et documents exigés dans l'AAP sont présents. En cas de dossier incomplet, il pourra être demandé un complément ou une précision au candidat, dans un délai à fixer.

8.2.12 Sur la base des critères de sélection (voir ci-après) et des barèmes de notation présentés dans l'AAP, les candidatures recevables seront examinées par un **Comité de Sélection** composé d'experts indépendants, n'ayant aucun lien avec les candidats ayant déposé un dossier. Le Comité de Sélection disposera d'un « guide d'évaluation » rédigé par le Fonds et précisant les procédures, les critères, les barèmes et formulant un certain nombre de directives et de conseils. Le Comité de Sélection se prononcera dans un premier temps sur l'éligibilité des candidatures, et dans un deuxième temps sur le contenu des propositions.

8.2.13 Le rôle du Comité de Sélection est : i) de procéder à l'évaluation des candidatures ; ii) de transmettre au Conseil d'Administration du Fonds, un classement des candidatures, accompagné d'une note de synthèse ; ii) de formuler à l'intention des candidats, un commentaire détaillé sur leur proposition, en mettant en exergue les points positifs et les points négatifs.

8.2.14 Les évaluations seront réalisées séparément par 2 experts pour chaque dossier. Les résultats des évaluations seront comparés et en cas de désaccord un consensus sera recherché entre les 2 experts. En cas d'impossibilité d'accord, une troisième évaluation sera réalisée par un troisième expert. La décision sera alors prise à la majorité des 3 experts.

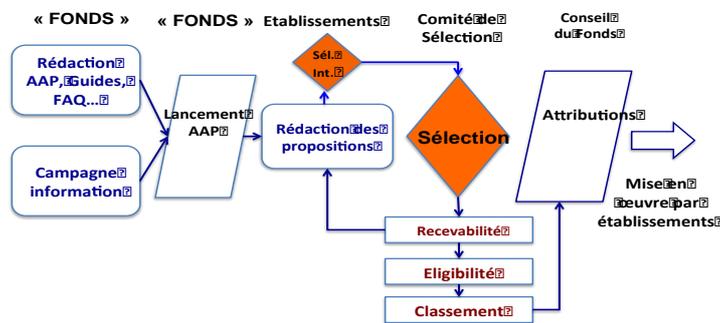
8.2.15 Un bilan général et une harmonisation seront réalisés en groupe réunissant les experts qui ont évalué les candidatures. L'objectif de cette réunion est de passer en revue les évaluations effectuées par différents groupes d'experts pour assurer une cohérence d'ensemble, harmoniser les points de vue et apporter des éléments complémentaires d'appréciation permettant d'améliorer la qualité des évaluations réalisées et éventuellement de procéder à des corrections. Un classement par ordre de mérite sera transmis pour examen par le Conseil de Fonds.

### La décision d'attribution

8.2.16 Le Conseil du Fonds arrêtera la liste définitive des candidatures qui feront l'objet d'un financement de la part du Fonds en fonction : i) du classement effectué par le Comité de Sélection ; ii) des appréciations fournies par les experts sur les propositions des candidats ; iii) des montants financiers réellement disponibles.

8.2.17 Les candidats non retenus recevront une note détaillée sur leur proposition mettant en exergue notamment les points à améliorer dans la perspective d'une autre candidature. Cette note sera élaborée par l'administration du Fonds, sur la base des commentaires fournis par le Comité de Sélection.

Schéma n°14 : schéma de déroulement du processus compétitif



## LE PROCESSUS COMPÉTITIF

### 8.3 Les critères de sélection des candidatures

#### 8.3.1 Le programme « pôles d'innovation et d'excellence »

8.3.1.1 Les « pôles d'innovation et d'excellence » devront comporter nécessairement une dimension recherche et une dimension enseignement. De plus les projets présentés devront faire une part importante aux partenariats scientifiques et aux partenariats avec les partenaires économiques. Ces projets devront également témoigner de la prise en compte des orientations ministérielles concernant l'amélioration de la gouvernance. Les principaux critères de sélection concernant ces projets porteront sur les items ci-après.

**Encadré n°10 :** Les critères de sélection pour les « pôles d'innovation et d'excellence »

- la plus value apportée au développement du système ;
- le caractère innovateur du projet ;

- la pertinence en matière de formation et de recherche par rapport aux priorités nationales
- l'excellence scientifique et technique du projet
- la valorisation des résultats de recherche et l'employabilité des formés
- les garanties de pérennisation à la fin du financement du projet
- le niveau des cofinancements envisagés
- la prise en compte des priorités de réforme du ministère
- les garanties en matière de gestion du projet
- les coûts estimatifs du projet

### **8.3.2 Le programme : « projets mobilisateurs »**

8.3.2.1 Le programme « projets mobilisateurs » pourra concerner des projets i) de recherche développement ; ii) d'enseignement ; iii) de renforcement institutionnel ; iv) ayant plusieurs composantes dont une composante recherche, une composante enseignement et une composante renforcement institutionnel. Les principaux critères de sélection concernant ces projets porteront sur les items ci-après.

#### **Encadré n°11 : les critères de sélection pour les projets de recherche :**

- La pertinence du projet de recherche présenté par rapport aux priorités nationales établies ;
- La présentation des projets par des équipes de recherche mixtes (université et centres de recherche malgaches ou autres structures régionales et/ou internationales) ;
- La prise en compte des réformes engagées par le ministère ;
- La gouvernance et les modalités de gestion du projet ;
- L'apport de co-financement par les utilisateurs des résultats ;
- La concentration des ressources disponibles dans les secteurs comportant un fort potentiel de développement pour le pays ;
- La qualité scientifique du projet ;
- Les références des équipes de recherche ;
- Les perspectives de valorisation des résultats ;
- Les dispositions pour la pérennisation du projet après la période de financement ;
- Les coûts estimatifs du projet.

#### **Encadré n° 12 : Les critères de sélection pour les projets d'enseignement**

- La pertinence du projet de formation présenté par rapport aux besoins de l'économie
- L'implication de partenaires du monde économique ;
- La prise en compte des réformes engagées par le ministère ;
- La gouvernance et les modalités de gestion du projet ;
- Les dispositions prises pour l'employabilité des formés ;
- Le niveau de co-financement du projet ;
- La qualité scientifique et pédagogique du projet ;
- Les dispositions pour la pérennisation du projet après la période de financement ;
- Les coûts estimatifs du projet.

#### **Encadré n°13 : Les critères de sélection pour les projets de renforcement institutionnel**

- La prise en compte des réformes engagées par le Ministère ;
- L'impact du projet sur l'amélioration de la gouvernance de l'institution ;
- La qualité des résultats attendus ;
- La qualité et la pertinence de la formation des acteurs ;
- Les dispositions pour la pérennisation du projet ;
- Les coûts estimatifs du projet.

8.3.2.2 Les projets mobilisateurs pourront avoir à la fois une dimension « recherche », une dimension « enseignement » et une dimension « renforcement institutionnel ».

### 8.3.3 Le programme « initiatives innovantes »

8.3.3.1 Les « initiatives innovantes » pourront concerner des projets de taille plus modeste, comportant nécessairement une dimension innovante dans le domaine de l'enseignement, de la recherche ou du renforcement institutionnel. Ces projets devront témoigner de leur pertinence par rapport aux orientations politiques du secteur et aux réformes engagées.

*Encadré n°14 : Les critères de sélection pour les « initiatives innovantes »*

- Le caractère innovant du projet
- La pertinence par rapport aux orientations ministérielles et aux réformes engagées
- La qualité scientifique et/ou technique du projet
- Les garanties de pérennisation à la fin du financement du projet
- La qualité en matière de gestion du projet.
- Les coûts estimatifs du projet

## 9- Plan d'action pour la mise en place du Fonds Compétitif

### 9.1 Stratégie

9.1.1 La nécessité de « refondation » exprimée aussi bien dans le secteur de l'enseignement supérieur que dans celui de la recherche, impose la mise en place le plus rapidement possible de cet instrument compétitif, à même de stimuler les acteurs en vue des évolutions qualitatives souhaitées. C'est pourquoi le plan d'action qui est proposé vise à mettre en place l'ensemble du dispositif au cours de l'année 2013 et à lancer le premier Appel à Propositions (AAP) dans la perspective de sélectionner les premiers projets pour la fin de l'année 2013, avec une mise en œuvre en 2014.

9.1.2 Le lancement des activités du fonds dans de courts délais, ne pourra s'envisager que sur un financement national car les principaux partenaires financiers du secteur n'ont pas encore dans leur portefeuille de nouveaux projets d'appui au secteur et dans le meilleur des cas, le délai de mise en place de nouveaux projets peut être estimé à deux années.

9.1.3 Aller vite, ne signifiera pas « brûler les étapes », mais au contraire concentrer tous les moyens et les efforts pour réussir le premier Appel à Propositions (AAP). Ce premier AAP ne pourra pas porter sur l'ensemble des programmes prévus, mais sur un seul programme à même de concerner un nombre important de structures, et au sein de ces structures, un nombre important d'acteurs. A cet effet, pour la fin de l'année 2013, il est proposé de lancer le programme « **Projets Mobilisateurs** », avec une composante Enseignement Supérieur et une composante Recherche. Le lancement de plusieurs programmes à la fois ne pourra intervenir qu'au cours de l'année 2014.

9.1.4 Réussir l'opérationnalisation du Fonds Compétitif et lancer le premier AAP au cours de l'année 2013 nécessite la constitution dès le début de l'année 2013 d'une « équipe projet » efficace. Celle-ci pourra être constituée par un Chef de Projet, désigné par l'administration et par deux Consultants nationaux, ayant déjà la pratique de réponses à des AAP nationaux et internationaux dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.

9.1.5 Les partenaires financiers consultés lors de cette étude envisagent très favorablement la mise en place d'un tel mécanisme compétitif dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Un « **tour de table** » devra être organisé début janvier 2013 avec tous les PTF

concernés pour voir dans quelle mesure un accompagnement humain et financier pourrait être envisagé dans la phase de conception.

## 9.2 Risques et mitigation des risques

9.2.1 Les principaux risques portent sur les éléments suivants : i) l'acceptation du principe de Fonds Compétitif par les acteurs et le Gouvernement ; ii) le financement de la phase de conception et de lancement du Fonds (2013) ; iii) le financement des programmes du Fonds (à partir de 2014) ; iv) la capacité de mise en place du Fonds ; v) la capacité de gestion du Fonds ; vi) la capacité des établissements à répondre aux AAP ; vii) la rigueur et la transparence dans la conduite des activités du Fonds ; viii) l'adhésion des partenaires techniques et financiers et des partenaires économiques. Le tableau suivant résume les mesures qui sont envisagées pour réduire les risques.

**Tableau n°5 : Risques et mitigation des risques**

<b>Risques</b>	<b>Mesures envisagées pour réduire les risques</b>
1- La non acceptation du principe de fonds compétitif par les acteurs et par le Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation des acteurs au cours des présentations et ateliers réalisés durant l'étude</li> <li>- Capitalisation sur la bonne perception par les acteurs du FDES qui a fonctionné entre 1998 et 2005 (131 projets financés)</li> <li>- Présentation d'une communication en Conseil des Ministres, conjointe avec le Ministre des Finances, sur la base du plaidoyer proposé dans cette étude.</li> </ul>
2- Le financement des activités pour le lancement du fonds n'est pas assuré	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation « d'un tour de table » des PTF au début janvier 2013 (les premiers contacts sont assez favorables)</li> <li>- Mise à disposition d'un fonds de démarrage sur le budget 2013, après présentation du projet en Conseil des Ministres</li> <li>- Contribution éventuelle des établissements comme « avance de démarrage ».</li> <li>- Positionnement des moyens financiers à l'UAT-EPT ou sur un compte affecté au ministère.</li> </ul>
3- Le financement des projets du Fonds n'est pas assuré	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement des premiers projets seulement en 2014.</li> <li>- Programmation budgétaire pour la Loi de Finances 2014</li> <li>- Organisation au cours de l'année 2013, en rapport avec le Ministère des Finances, des modalités de collecte des ressources autres que l'apport du Budget d'Investissement (PIP)</li> <li>- Négociation avec les PTF et autres partenaires au cours de l'année 2013</li> </ul>
4- La capacité de mise en place du Fonds n'est pas assurée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitution d'une équipe projet, dirigée par un chef de projet désigné par l'administration et par 2 consultants nationaux recrutés sur leurs compétences.</li> <li>- Le Chef de projet doit avoir une expérience reconnue en matière d'ingénierie de projets</li> <li>- Recrutement du personnel de Direction du Fonds à partir de juin 2013.</li> <li>- Recours à des bureaux d'études ou consultants spécialisés pour : i) la campagne d'information ; ii) la formation à la rédaction de projets ; iii) l'élaboration du site Internet du Fonds ; iv) la formation des bénéficiaires.</li> </ul> <p>Il est à noter que le FDES a fonctionné pendant 6 années avec des ressources humaines nationales. Les compétences existent donc dans le pays pour mettre en place cet instrument.</p>
5- La capacité de gestion du Fonds n'est pas assurée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place dès avril 2013 du Conseil du Fonds</li> <li>- Recrutement dès juin 2013 des cadres pour la Direction opérationnelle du Fonds</li> </ul> <p>Il est également à noter que le FDES a fonctionné à la satisfaction de la Banque Mondiale qui finançait le projet.</p>
<b>Risques</b>	<b>Mesures envisagées pour réduire les risques</b>
6- La capacité des établissements à répondre aux AAP est réduite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction des guides pour aider les candidatures</li> <li>- Mise à disposition d'un FAQ (Foire aux questions)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service d'écoute et de réponse aux questions durant la période de lancement des AAP</li> <li>- Formation à la rédaction des réponses aux AAP</li> </ul> <p>Il est à noter que 131 projets ont été acceptés par le FDES pour financement, et que les acteurs de la recherche répondent très souvent à des AAP dans le cadre du PARRUR ou dans d'autres cadres internationaux</p>
7- La rigueur et la transparence dans la conduite des activités du Fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place des instances prévues dans l'organisation de la structure (AG, COSE, Comités de Sélection)</li> <li>- Recours à un Cabinet d'audit externe</li> </ul>
8 - Les partenaires techniques et financiers (PTF) et partenaires économiques n'adhèrent pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démonstration par l'exemple de l'efficacité et de la pertinence du Fonds.</li> </ul>

### 9.3 Plan d'action pour l'année 2013

9.3.1 Quelle que soit la solution qui sera retenue par le Gouvernement pour le statut juridique du Fonds, sur son organisation et son financement, une mise en place au cours de l'année 2013 nécessitera une conduite très active des opérations nécessaires à son lancement. Celles-ci devront être coordonnées au niveau du Secrétariat Général du Ministère afin d'assurer la cohérence et la rapidité des décisions et faire converger les moyens disponibles en direction des actions prioritaires.

9.3.2 Les principales actions à réaliser au cours de l'année 2013 sont les suivantes : i) création du Fonds compétitif (textes) ; ii) mise en place des organes et des moyens du Fonds compétitif iii) préparation de la première vague d'Appel à Propositions ; iv) lancement du premier Appel à Propositions ; v) sélection des projets et attributions.

9.3.3 La matrice suivante résume les objectifs, les actions à mener, les résultats attendus, les responsabilités et les appuis spécifiques qu'il conviendra de mobiliser pour chacune des actions à mener au cours de l'année 2013.

Tableau n° 6 : Plan d'action pour l'année 2013

Objectifs	Activités	Résultats attendus	Moyens à mobiliser	Echéance	Responsable
<b>Créer le Fonds compétitif</b>	- Présentation du projet en Conseil des Ministres	- Accord du Gouvernement sur le projet, la structure proposée, le mécanisme de financement	- Secrétariat Général / Cabinet	15/01/2013	Ministère (CAB)
	- Désignation d'un responsable de projet	- Un responsable de projet est désigné et est disponible.	- Secrétariat Général, Cabinet	15/01/2013	Ministère (SG)
	- Organisation d'une table ronde des PTF pour leur contribution à la mise en place du Fonds	- Les PTF déterminent leur contribution pour la mise en place du Fonds (moyens humains et financiers)	- Réunion organisée par les responsables du MESupReS	15/01/2013	Chef de projet
	- Mise en place du financement pour le démarrage des activités	- Le financement pour le démarrage des activités du Fonds est disponible	- Budget du Ministère- PTF- Institutions d'enseignement supérieur et de recherche	30/01/2013	Ministère (SG)
	- Recrutement de 2 Consultants nationaux pour la mise en place du Fonds	- Un Consultant national n° 1 est recruté pour 3 mois et un Consultant national n° 2 est recruté pour 7 mois	- Budget mis en place	01/02/2013	Chef de projet
	- Rédaction des textes de création et d'organisation du Fonds et adoption de ces textes	- Les textes de création et d'organisation du Fonds ont été rédigés et adoptés	- Conseiller Juridique du Ministère - Consultants Nationaux	15/03/2012	Chef de projet
<b>Mettre en place la structure et les organes du fonds compétitif</b>	- Aménagement d'un local pour le Fond	- Un local provisoire est loué et est aménagé	- Local loué est aménagé	28/02/2013	Ministère (SG)
	- Equipements pour le local du Fonds	- Les équipements sont opérationnels	- Budget de lancement- PTF	28/02/2013	Chef de projet
	- Constitution de l'AG	- L'AG est constituée et se réunit	- Convocation AG et Salle de conf ;	30/03/2013	Ministère (SG)
	- Mise en place du Conseil du Fonds (CF)	- Le CF est mis en place et se réunit	- Salle de conf. + Budget de lancement	15/04/2013	Ministère (SG)
	- Désignation du Président du CF	- Le Président du CF est désigné	- Conseil du Fonds	15/04/2013	Conseil du Fonds
	- Constitution et mise en place du COSE	- Le COSE est mis en place et fonctionne	- Budget de lancement	30/04/2013	Conseil du Fonds
	- Recrutement du Directeur Opérationnel du Fonds	- Le Directeur Opérationnel est recruté	- Budget de lancement	30/05/2013	Conseil du Fonds
	- Recrutement d'un Directeur de Programme	- Un Directeur de programme est recruté	- Budget de lancement	30/06/2013	Direct. Opérationnel
- Recrutement d'un personnel d'appui	- Le personnel d'appui est recruté	- Budget de lancement	15/06/2013	Direct. Opérationnel	
	- Constitution et mise en place du Comité de Sélection	- Le Comité de Sélection est mis en place	- Budget de lancement	15/10/2013	Conseil du Fonds et Direct. Opérationnel
<b>objectifs</b>	<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Moyens à mobiliser</b>	<b>Echéance</b>	<b>Responsable</b>

<p><b>Préparer la première vague d'Appel à Propositions</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption du Manuel de procédure</li> <li>- Conception et lancement d'une campagne d'information</li> <li>- Conception et mise en place du site WEB du Fonds</li> <li>- Rédaction du premier AAP</li> <li>- Rédaction du Guide pour les établissements</li> <li>- Rédaction du Guide pour l'évaluation</li> <li>- Rédaction du FAQ</li> <li>- Elaboration du budget du Fonds pour 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manuel de procédure est adopté</li> <li>- La campagne d'information sur le Fonds et le premier AAP est lancée</li> <li>- Le site WEB du Fonds est accessible et les informations utiles y sont présentes</li> <li>- Le premier AAP est conçu et approuvé par le COSE.</li> <li>- Le Guide établissement est conçu et approuvé par le COSE</li> <li>- Le Guide d'évaluation est conçu et approuvé par le COSE</li> <li>- Le FAQ est conçu</li> <li>- Le budget du Fonds pour 2014 est conçu et validé par le CF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuel de procédure finalisé par les Consultants nationaux</li> <li>- Agence de communication</li> <li>- Consultant spécialisé</li> <li>- Consultants nationaux et membres du COSE</li> <li>- Consultants nationaux et membres du COSE</li> <li>- Consultants nationaux et COSE</li> <li>- Consultants nationaux</li> <li>- Consultants nationaux+ Chef de projet</li> </ul>	<p>15/04/2013 de 05 à 07/2013 30/08/2013 15/08/2013 30/08/2013 30/08/2013 30/08/2013 30/07/2013</p>	<p>Conseil du Fonds Chef de projet Chef de projet Conseil du Fonds Conseil du Fonds Conseil du Fonds Direct. Opérationnel Conseil du Fonds</p>
<p><b>Lancer le premier Appel à Propositions</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à disposition des AAP aux établissements cibles, ainsi que les documents d'accompagnement</li> <li>- Organisation de sessions de formation</li> <li>- Rédaction des réponses aux AAP par les établissements</li> <li>- Financement du budget pour l'année 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le premier AAP est transmis aux établissements. Il est disponible sur le site Web du Fonds</li> <li>- Des sessions de formation sont organisées en utilisant au mieux la vidéo conférence</li> <li>- Les établissements ont rédigé des projets et les soumettent dans les délais au Fonds</li> <li>- Le financement du budget pour 2014 est arrêté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site Web- Distribution papier</li> <li>- Bureau spécialisé- AUF</li> <li>- Equipes projets dans les établissements</li> <li>- Négociation avec le Ministère des Finances</li> </ul>	<p>01/09/2013  01/05 au 30/06/2013 30/11/2013 15/12/2013</p>	<p>Direct. Opérationnel Chef de projet  Responsables établissements SG Ministère + Président CF</p>
<p><b>Mener le processus de sélection et d'attribution des Appels à Proposition</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des sessions d'évaluation des candidatures</li> <li>- Décisions d'attribution des projets</li> <li>- Réunion de l'Assemblée Générale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le processus de sélection a lieu conformément aux dispositions du Manuel de procédure.</li> <li>- Les projets sont classés par ordre de mérite</li> <li>- L'attribution des projets est prononcée</li> <li>- Les notes explicatives sont transmises aux établissements n'ayant pas été retenus</li> <li>- Un bilan de la première vague d'AAP est présenté à l'AG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de Sélection- Budget de lancement</li> <li>- Comité de Sélection Budget de lancement</li> <li>- Conseil du Fonds</li> <li>- Comité de Sélection et Directeur de programme</li> <li>- Convocation de l'AG et Salle de Conférence</li> </ul>	<p>15/12/2013 15/12/2013 20/12/2013 20/12/2013 30/12/2013</p>	<p>Direct. Opérationnel Comité de Sélection Conseil du Fonds Direct. Opérationnel Président du CF</p>

## 9.4 Chronogramme des activités pour l'année 2013

tableau n°7 : Chronogramme des activités

N°	tâches à réaliser	janv	fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc
1	Présentation du projet en Conseil des Ministres	■											
2	Désignation du Chef de projet	■											
3	Constitution d'un budget de démarrage	■											
4	Tour de table des PTF	■											
5	Mise en place du financement initial	■											
6	Recrutement d'un Consultant national n° 1 (3 mois)		■	■	■	■							
7	Recrutement d'un Consultant national n° 2 (7 mois)		■	■	■	■	■	■	■	■	■		
8	Installation d'un local pour le Fonds		■										
9	Acquisition des équipements de démarrage		■										
10	Elaboration des textes de création du Fonds			■									
11	Adoption des textes de création du Fonds			■									
12	Constitution de la première Assemblée Générale			■									
13	Mise en place des mécanismes de financement du Fonds			■	■	■							
14	Elaboration du budget du Fonds pour l'année 2014					■	■	■	■				
15	Conception du site internet du Fonds						■	■	■				
16	Mise en place du Conseil du Fonds (CF)				■								
17	Adoption du Manuel de procédure par le CF				■								
18	Définition des profils de poste de la Direct. Opérationnelle				■								
19	Recrutement du Directeur					■	■	■	■	■	■	■	■
20	Recrutement d'un Directeur de Programme						■	■	■	■	■	■	■
21	Recrutement du personnel d'appui						■	■	■	■	■	■	■
22	Constitution et mise en place du COSE					■							
23	Définition des orientations pour la 2ème vague d'AAP									■	■		
24	Elaboration d'une campagne d'information et de com.						■	■	■				
25	Rédaction des premiers AAP						■	■	■	■			
26	Rédaction des documents d'accompagnement des AAP						■	■	■	■			
27	Approbation du 1er AAP par le CF									■			
28	Lancement des premiers AAP									■	■		
29	Sessions de formation à la réponse aux AAP						■	■	■				
30	Constitution des comités de sélection										■	■	
31	Réponses aux AAP par les établissements										■	■	
32	Analyse des réponses aux AAP et classement												■
33	Mise en place du financement du Fonds pour 2014											■	■
34	Décisions d'attribution par le CF												■
35	Réunion de l'Assemblée Générale												■

## 9.5 Moyens et budget pour l'année 2013

9.5.1 Les moyens à mobiliser pour le lancement du Fonds en 2013 sont : i) le personnel de conception et d'appui; ii) les locaux et l'équipement ; iii) les services spécialisés ; iv) les Comités et Conseils ; iv) les frais divers.

### *Le personnel*

9.5.2 Pour le lancement du projet, le MESupReS devra désigner un « Chef de Projet » chargé de coordonner les premières activités de conception, jusqu'à la désignation d'un Directeur

Opérationnel. Le Chef de projet aura notamment à : i) préparer la décision de création du fonds ; ii) mobiliser le financement ; iii) recruter 2 consultants nationaux (1 pour une période de 4 mois, un pour une période de 7 mois). Le chef de projet devra avoir une expérience d'ingénierie de projets complexes.

9.5.3 Les consultants nationaux seront notamment chargés : i) de rédiger les textes de création du Fonds ; ii) de concevoir et rédiger tous les documents relatifs au processus compétitif (AAP, Guide établissement, Guide évaluation, FAQ, modèles de convention), iv) de préparer le budget de 2014 ; v) de préparer la mise en place des organes du Fonds (AG,CF,COSE, Comités de sélection) ; vi) de superviser la réalisation de la campagne de communication et d'information et la conception du site Web du Fonds. Ces consultants seniors devront avoir une pratique avérée des procédures compétitives dans le domaine de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Ils seront rémunérés selon les tarifs en vigueur pour les consultants nationaux.

9.5.4 Le personnel de Direction du Fonds pourra comprendre pour la première année, le Directeur Opérationnel (6 mois) et un Directeur de programme (4 mois). Dès sa prise de fonction, le Directeur Opérationnel pourra prendre le relais du Chef de projet. Le Directeur de programme aura à superviser le lancement du premier AAP et le processus de sélection. Le Directeur Opérationnel et le Directeur de Programme seront des cadres ayant une expérience avérée de la conduite de projets dans le secteur de l'ESR. Ils devront être rémunérés au tarif du personnel d'encadrement des entreprises privées.

9.5.5 Un personnel d'appui (une secrétaire de Direction et un coursier) devra assurer les tâches administratives et d'appui nécessaires au fonctionnement du Fonds.

### ***Les locaux et l'équipement***

9.5.6 Pour la première année le Fonds aura besoin de 2 à 3 bureaux équipés. Le budget prévoit une location. Toutefois une mise à disposition de locaux administratifs pourra être envisagée. Un équipement de base (micro-ordinateur, imprimante, photocopieur) devra être acquis.

### ***Les services spécialisés***

9.5.7 Pour la conception et la réalisation de la campagne d'information du Fonds, il devra être fait appel à une Agence de Communication. Il sera également fait appel à un consultant spécialisé pour la conception de site Web du Fonds. Pour les sessions de formation à la rédaction de projet, il devra être fait appel à des formateurs spécialisés. Les sessions de formation pourront avoir lieu dans les établissements.

### ***Les Comités et Conseils***

9.5.8 Les membres du Comité du Fonds (8 mois de fonctionnement), du Conseil d'Orientation Stratégique et d'Évaluation (2 réunions), du Comité de Sélection des Projets (5 jours de sélection des projets) devront être rémunérés selon les pratiques en vigueur.

### ***Les dépenses diverses***

9.5.9 Il sera à prévoir pour les dépenses du Fonds au cours de la première année : i) les dépenses de téléphone et électricité ; ii) les dépenses de transport (urbains et nationaux) ; iii) les fournitures de bureau ; iv) la maintenance du site Web.

9.5.10 Le budget global présenté dans le tableau ci-après tient compte des éléments décrits ci-dessus. Le tableau présente une programmation trimestrielle.

**Tableau n°8 :Estimation du budget pour l'année 2013**

Rubriques	Unité	Coûts unitaires milliers d'Ar.	nb	Total milliers d'Ar.	Répartition sur 2013 (milliers d'Ar.)			
					1er trimes.	2ème trim.	3ème trim	4ème trim
Location local ( 2 bureaux)	mois	1 500	10	15 000	1 500	4 500	4 500	4 500
équipements (ordi+ impr. Photocop. Tel.)	forfait	20 000	1	20 000	20 000			
fournitures	forfait	500	1	500	500			
Abonnement téléphone et Internet	mois	100	12	1 200	300	300	300	300
Electricité	mois	100	11	1 100	200	300	300	300
Déplacements locaux	forfait/mois	500	12	6 000	1 500	1 500	1 500	1 500
Déplacement nationaux	forfait/mois	2 000	8	16 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Consultant n° 1	Pers/mois	10 000	4	40 000	20 000	20 000		
Consultant n° 2	Pers/mois	10 000	7	70 000	15 000	30 000	25 000	
Directeur Opérationnel	Pers/mois	7 000	7	49 000		7 000	21 000	21 000
Directeur de Programme	Pers/mois	5 000	4	20 000			5 000	15 000
Secrétaire de Direction	Pers/mois	1 000	6	6 000			3 000	3 000
Coursier	Pers/mois	400	6	2 400			1 200	1 200
Conseil du Fonds ( 9 membres) 8 mois	Pers/mois	250	72	18 000		4 500	6 750	6 750
COSE (8 membres x 2 réunions)	réunions	500	16	8 000		2 667	2 667	2 667
Campagne de communication	forfait	15 000	1	17 000		8 500	8 500	
Site Internet du Fonds	forfait	5 000	1	2 000		2 000		
Maintenance du site	mois	300	6	1 800			900	900
Comité de sélection (8 experts x 5 j)	pers/jours	400	40	16 000				16 000
Sessions de formation aux projets	forfait/unités	4 000	10	40 000		20 000	20 000	
<b>TOTAL</b>				<b>350 000</b>	<b>63 000</b>	<b>105 267</b>	<b>104 617</b>	<b>77 117</b>

## 9.6 Positionnement du budget pour l'année 2013

9.6.1 Le tour de table des PTF, qui pourrait être organisé dès la décision de création du Fonds, permettra de déterminer le montage financier de l'opération et notamment les activités et types de dépenses qui pourraient être pris en charge directement par les partenaires. Les montants financiers restants pourraient être gérés par l'UAT-EPT qui gère habituellement les projets du secteur, en attendant la création et la mise en place de la structure.

## ANNEXE 1 : Relevé des conclusions de l'atelier sur les fonds compétitifs

Le tableau ci-dessous résume les conclusions et recommandations émises lors de l'atelier sur les fonds compétitifs qui s'est déroulé le lundi 19 novembre 2012.

**Tableau n°9** : Relevé des conclusions et recommandations émises au cours de l'atelier

Propositions de l'étude	Conclusions et recommandations de l'atelier
<p><b>Principe 1</b> : Des financements compétitifs orientés vers l'innovation, l'employabilité, la performance, la réussite des réformes</p>	<p>Les participants à l'atelier ont exprimé leur accord sur les orientations et objectifs généraux du « Fonds compétitif » tels qu'ils ont été présentés.</p> <p>Il a été noté que ces orientations et objectifs correspondaient pleinement aux réflexions stratégiques en cours dans le domaine de l'enseignement supérieur et dans celui de la recherche/développement.</p> <p>Il a été conclu qu'il était tout à fait souhaitable et opportun de soutenir l'innovation et la refondation du système d'enseignement supérieur et de recherche par ce dispositif financier innovant (le fonds compétitif).</p>
<p><b>Principe 2</b> : Des programmes à géométrie variable dans les domaines prioritaires</p>	<p>Les trois programmes que pourrait soutenir à court et à moyen terme le « Fonds compétitif » ont été approuvés au cours de l'atelier.</p> <p>Il s'agit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des « pôles d'innovation et d'excellence »</li> <li>- des « projets mobilisateurs »</li> <li>- des « initiatives innovantes »</li> </ul> <p>En ce qui concerne les domaines prioritaires, il a été noté que certains domaines n'étaient pas mentionnés (lettres par exemple).</p> <p>Le Fonds pourra toutefois encourager les approches multidisciplinaires.</p>
<p><b>Principe 3</b> : Des bénéficiaires en fonction des programmes</p>	<p>Les participants à l'atelier ont marqué leur accord sur les catégories de bénéficiaires qui ont été proposées en fonction des programmes. Tous les établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche devraient pouvoir présenter des projets à financer (y compris l'enseignement à distance). Les établissements privés pourraient également être bénéficiaires du fonds pour les programmes « projets mobilisateurs » et « initiatives innovantes ».</p> <p>Il a été souhaité que les individus (enseignants – chercheurs) puissent également présenter des projets à financer dans le cadre du programme « initiatives innovantes ».</p> <p>Il a été insisté sur le fait que seuls les projets présentés par les chefs d'établissements pourraient être éligibles au « Fonds », et que les financements accordés par le « Fonds » seraient propriété de l'établissement.</p>

Propositions de l'étude	Conclusions et recommandations de l'atelier
<p><b>Principe 4 :</b> Un instrument unique avec plusieurs programmes dans les domaines prioritaires</p>	<p>Les participants à l'atelier ont marqué leur accord sur la création d'un seul « Fonds compétitif », au niveau national.</p> <p>Ce « Fonds compétitif » aura à financer des projets dans les domaines de la formation, de la recherche, du renforcement institutionnel pour l'ensemble des composantes du système national d'enseignement supérieur et de recherche.</p> <p>La création de ce Fonds à vocation nationale, n'exclut pas que certains établissements puissent mettre en place, en leur sein, et sur leurs propres ressources, des mécanismes compétitifs pour encourager certaines innovations (du type de celles menées à l'ISTT qui encourage par un mécanisme compétitif les projets d'entrepreneuriat présentés par les étudiants).</p>
<p><b>Principe 5 :</b> Un fonds compétitif pérennisé avec un financement diversifié</p>	<p>Un plein accord a été exprimé sur la nécessité de mettre en place un Fonds compétitif « pérennisé », qui ne dépende pas pour sa « survie » de financements extérieurs mais qui s'appuie avant tout sur un financement national.</p> <p>Les propositions concernant le financement national ont fait l'objet d'un large débat à l'issue duquel il a notamment été admis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qu'une affectation d'une partie du PIP au « Fonds » pourrait être envisagée. Cette décision qui appartient au MESupReS nécessitera toutefois une négociation avec le Ministère des Finances.</li> <li>- qu'un pourcentage des ressources propres des établissements publics (frais de scolarité, prestations, contrats avec les entreprises, etc.) et un pourcentage sur les frais de scolarité des établissements privés pourraient être affectés au Fonds. Les mécanismes pour mobiliser ces ressources devront être élaborés en relation avec le Ministère des Finances au cours de l'année 2013.</li> </ul> <p>Les partenaires économiques (GEM, BOA Madagascar) ont exprimé leur intérêt pour une participation à ce Fonds sous réserve que les projets financés correspondent à leurs besoins.</p> <p>Le Fonds pourra également être ouvert aux bailleurs de fonds traditionnels qui appuient le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les procédures pourraient être discutées au cas par cas, mais il a été souhaité que le « Manuel de Procédures » qui sera élaboré puisse convenir à tous les cas de figure.</p>
<p><b>Principe 6 :</b> Un fonds flexible, souple et transparent</p>	<p>Le principe de transparence a été admis par les participants à l'atelier. Les dispositions organisationnelles, les procédures et les dispositions concernant l'évaluation et le suivi global des opérations du fonds devront le traduire.</p> <p>Une grande flexibilité est souhaitable pour adapter les programmes et les AAP aux besoins prioritaires et pour prendre en compte les résultats des projets déjà financés.</p>

Propositions de l'étude	Conclusions et recommandations de l'atelier
<p><b>Principe 7 :</b> Un statut qui rassure et met en confiance</p>	<p>Les participants à l'atelier ont débattu du statut à accorder au « Fonds » et aux missions de ses organes. Le choix du statut n'a pas été tranché entre un statut d'Association reconnue d'Utilité Publique (ARUP) et un statut d'Etablissement Public particulier du type du FER ou du FNDJS qui nécessite une création par la Loi. Une réflexion complémentaire avec le service juridique du Ministère devra être menée dans les meilleurs délais pour trancher entre ces deux statuts qui peuvent convenir pour un Fonds Compétitif.</p> <p>Dans chacun des cas, l'organisation et la composition des organes devront permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une gouvernance forte par un « Conseil du Fonds » qui met en œuvre à la fois les orientations de la politique gouvernementale et qui garantit l'impartialité et l'objectivité de ses décisions ;</li> <li>- une procédure de sélection des dossiers totalement indépendante et objective ;</li> <li>- des orientations éclairées par un organe de conseil sur les orientations stratégique du fonds</li> <li>- une évaluation « externe » sur les procédures et sur la qualité.</li> <li>- une implication des bénéficiaires à la vie du Fonds.</li> </ul>
<p><b>Principe 8 :</b> Une structure légère</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les participants à l'atelier ont convenu de la nécessité de mettre en place une structure légère pour minimiser les coûts de fonctionnement (entre 10 et 12% du budget du Fonds)</li> <li>- La direction opérationnelle du fonds fera appel à des compétences externes ponctuelles et s'appuiera sur les organes non permanents (Comité d'Orientation Stratégique et d'Evaluation ; Comités de Sélection, Auditeurs externes).</li> </ul>
<p><b>Principe 9 :</b> Une mise en œuvre progressive</p>	<p>Les participants à l'atelier ont souhaité que la mise en œuvre soit progressive et que le programme le plus complexe ( Pôle d'innovation et d'excellence) soit abordé après avoir démontré la capacité à gérer l'ensemble du processus compétitif et avoir expérimenté avec succès les programmes plus simples.</p> <p>Le démarrage par le programme « Projets mobilisateurs » ne devrait pas poser de problème dans la mesure où les établissements ont déjà une expérience dans la réponse aux AAP qui avaient été lancés dans le cadre du FDES.</p>
<p><b>Principe 10 :</b> Convaincre par l'exemple : faire ses preuves</p>	<p>En conclusion de l'atelier, les participants ont convenu que la mise en place de ce Fonds compétitif était très importante pour soutenir la politique de refondation entreprise par le Ministère.</p> <p>Toutefois, les participants ont souligné la nécessité de réussir le «challenge » et de s'assurer de la réussite totale des premiers AAP afin de convaincre aussi bien les acteurs du système que ses partenaires.</p>

<b>Propositions de l'étude</b>	<b>Conclusions et recommandations de l'atelier</b>
Le processus de sélection des candidatures et les critères	<p>Concernant le processus de sélection des candidatures, les participants ont insisté sur la nécessité d'organiser au préalable et au sein des établissements une procédure interne d'examen, avant de transmettre les candidatures au fonds.</p> <p>Il a également été souhaité que le critère « régional » dans la décision d'attribution soit pris en compte, pour ne pas défavoriser les structures nouvelles de l'intérieur du pays.</p> <p>Il appartiendra au Conseil du Fonds, dans ses décisions, de proposer des quotas si la nécessité s'impose.</p> <p>Il a été proposé que le critère sur les partenariats public/privé soit largement pris en compte.</p>
Le plan d'action pour 2013	<p>Le plan d'action présenté pour l'année 2013 apparaît ambitieux, mais pas impossible à réaliser.</p> <p>Il suppose qu'au plus tôt la décision de création du fonds soit prise et qu'une « équipe projet » soit mise en place pour mettre en œuvre ce plan d'action.</p> <p>Il suppose également que les moyens nécessaires au démarrage de l'activité puissent être mis à la disposition de cette équipe projet.</p>

## **ANNEXE 2**

### **Plaidoyer pour un Fonds Compétitif et d'innovation dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche**

Depuis une trentaine d'années des mécanismes de Fonds Compétitifs ont été mis en place dans de nombreux pays sur tous les continents pour soutenir le développement des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche et accroître leurs performances.

Ces instruments financiers se sont avérés efficaces pour stimuler les acteurs et mettre en œuvre des réformes innovantes tournées vers la recherche de la qualité et de l'excellence, vers une meilleure employabilité des formés, vers le développement de partenariats féconds entre la formation, la recherche et le monde économique.

Intervenant en complément des budgets récurrents, ces instruments financiers et de pilotage permettent, par des mécanismes compétitifs, de soutenir financièrement les projets à forte valeur ajoutée proposés par les institutions d'enseignement supérieur et de recherche à l'occasion d'appels à propositions lancés périodiquement par l'institution qui pilote le Fonds Compétitif.

Un Fonds Compétitif de ce type : le « Fonds de Développement de l'Enseignement Supérieur » (FDES) a fonctionné à Madagascar entre 1998 et 2005, soutenu financièrement par la Banque Mondiale. Ce Fonds doté de plus de 7 millions d'US\$ durant cette période a permis le financement de 131 projets présentés par les Institutions d'Enseignement Supérieur. Un autre Fonds Compétitif mis en place dans le cadre du projet français d'appui à la recherche dans le secteur du développement rural (PARRUR) permet également de financer pour un montant global de 0,5 millions d'€ des projets de recherche présentés par les centres de recherche dans le domaine du développement rural.

L'expérience de ces Fonds Compétitifs montre qu'un tel mécanisme s'avère d'une grande efficacité pour engager les acteurs dans des dynamiques de progrès et de qualité et pour accompagner les réformes engagées par les gouvernements dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le point faible de ces Fonds Compétitifs est cependant de dépendre bien souvent à 100 % d'un partenaire financier extérieur et donc de s'arrêter de fonctionner lorsque ce financement extérieur n'est plus assuré.

De nombreux pays en Afrique par exemple (Sénégal ; Mali, Ghana, etc.) ont contourné cet obstacle majeur en mettant en place les conditions d'une pérennisation du Fonds Compétitif par un financement national. Cette pérennisation sur financement national constitue d'ailleurs un signe fort pour des partenaires financiers ou économiques qui souhaitent intervenir en complément d'un fonds compétitif existant et ayant démontré son efficacité.

L'étude sur la mise en place du Fonds Compétitif et d'Innovation pour l'amélioration de l'enseignement supérieur et de la recherche à Madagascar, menée en novembre 2012, grâce à un don japonais géré par la Banque mondiale, a conclu à l'opportunité et à la faisabilité de la mise en place d'un Fonds Compétitif et d'Innovation afin d'accompagner la refondation du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche qui a été engagée, au service du développement économique et social du pays.

Partant d'un diagnostic partagé sur la situation de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le pays et sur son financement, et prenant en compte les expériences internationales et nationales en matière de fonds compétitif, l'étude a émis un certain nombre de propositions qui

ont été débattues au cours d'un atelier national qui a regroupé les principaux responsables de l'enseignement supérieur et de la recherche et des partenaires économiques.

### ***Des programmes incitatifs, adaptés aux besoins***

Pour répondre aux besoins du secteur et accompagner sa refondation, il est proposé un Fonds Compétitif qui soutienne les meilleurs projets présentés dans les domaines prioritaires pour le pays et correspondant à trois programmes :

- le programme « **pôles d'Innovation et d'excellence** ». A l'initiative des Universités, des IST ou des Centres et Instituts de Recherche, ces pôles d'innovation et d'excellence devraient comporter : i) une dimension formation ; ii) une dimension recherche/innovation et valorisation ; iii) une dimension employabilité ; une dimension gouvernance. Ces projets fédérateurs et à forte visibilité et ayant un effet d'entraînement sur le système pourraient être financés dans un premier temps à hauteur de 0,5 à 1 milliards d'Ar par projet.

- le programme « **projets mobilisateurs** ». Dans la période de refondation et de mutation dans laquelle s'engage le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, il est proposé de stimuler et d'encourager les initiatives à forte valeur ajoutée qui permettront de mettre en mouvement les établissements et de favoriser l'implantation des réformes souhaitées. A l'initiative des établissements publics et privés, ou de structures au sein de ces établissements (facultés, départements, équipes de recherche, écoles doctorales, etc.), ces projets mobilisateurs pourraient porter sur : i) l'amélioration de la gouvernance ; ii) les programmes de formation à forte employabilité ; iii) les projets de recherche innovants et la valorisation de leurs résultats ; iv) le développement de partenariats avec le secteur professionnel ; etc. Ces projets à forte valeur ajoutée et fédérateurs d'initiatives pourraient être financés dans un premier temps à hauteur de 100 à 200 millions d'Ar par projet.

- le programme « **initiatives innovantes** ». Des initiatives innovantes venant de laboratoires, d'équipes de recherche de départements ou d'enseignants et enseignants chercheurs des secteurs publics et privés devraient pouvoir stimuler l'innovation, la qualité et la pertinence. Ils pourraient être centrés sur : i) la qualité de la formation y compris des formations doctorales, l'entrepreneuriat et la formation des formateurs ; ii) la qualité de la recherche et la valorisation de ses résultats ; iii) le renforcement des capacités institutionnelles et la gouvernance. Ces initiatives innovantes pourraient être financées dans un premier temps à hauteur de 10 à 20 millions d'Ar par projet.

La réalisation de ces 3 programmes nécessiterait annuellement un montant de l'ordre de 3 à 4 milliards d'Ar, en régime de croisière.

### ***Un Fonds Compétitif pérennisé grâce à un financement national***

La pérennisation du financement du Fonds Compétitif impose un socle de financement public en attendant que des partenaires financiers et des partenaires économiques y participent également. Il est proposé que ce financement soit mobilisé de la manière suivante :

- réaliser une partie du P.I.P. non sur pas sur la base d'une programmation d'investissements, mais par un mécanisme de compétition. Dans un premier temps, il pourrait être décidé d'affecter 30 % du budget annuel d'investissement au Fonds Compétitif ;
- instaurer une contribution des bénéficiaires calculée sur la base d'un pourcentage des frais d'inscription et de scolarité (par exemple 5 %) perçus dans les établissements publics (filiales payantes ou pas) et dans les établissements privés ;
- mutualiser un pourcentage des ressources propres des instituts et centres de recherche (exemple 10 %).

Sur la base de ces hypothèses, rapportées à la Loi de Finances 2012 et aux comptes administratifs et financiers des établissements de 2011, près de 4 milliards d'Ar. pourraient être mobilisés pour permettre au Fonds Compétitif de fonctionner.

### ***Une structure adaptée et qui met en confiance***

Le Fonds Compétitif à créer, devra s'adosser sur une structure juridique adaptée aux contraintes relatives à ce type d'instrument. Pour ce faire le statut juridique du Fonds devra permettre notamment de satisfaire aux conditions suivantes :

- être un instrument au service de la promotion et de la réalisation des politiques publiques menées dans le secteur ;
- avoir la possibilité d'être financé par des ressources publiques, comme par des ressources privées ;
- offrir toutes les garanties de compétence et d'impartialité, condition nécessaire à l'adhésion des bénéficiaires et des partenaires ;
- offrir toutes les garanties d'indépendance et d'autonomie dans la sélection des projets présentés par les acteurs et dans l'attribution des financements, conditions nécessaires à sa crédibilité.

Dans l'arsenal juridique du pays, deux statuts peuvent correspondre à ces exigences : i) l'association reconnue d'utilité publique (ARUP) ; ii) l'établissement public créé pour le besoin.

Le Fonds d'Intervention pour le Développement (FID) financé par le Gouvernement et la Banque Mondiale pour soutenir des projets communautaires à caractère économique et social, constitue un exemple d'association reconnue d'utilité publique pouvant servir de modèle pour la création du Fonds Compétitif et d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche.

Le Fonds d'Entretien Routier (FER) et le Fonds National de Développement de la Jeunesse et des Sports (FNDJS) constituent des exemples d'établissements publics, créés par la Loi, pour des besoins spécifiques. Ils pourraient servir de modèle également.

Choisir le statut d'ARUP marquerait la volonté de donner à ce Fonds Compétitif une indépendance et une autonomie, tout en préservant les intérêts de l'Etat. Choisir le statut d'établissement public, marquerait plutôt la volonté d'une légitimité politique forte (création par la Loi) tout en veillant à mettre en place une organisation de nature à préserver une indépendance dans les décisions.

### ***Une mise en œuvre rapide mais progressive***

L'urgence des réformes à accomplir dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche impose que soit mis en place le plus rapidement possible cet instrument financier de nature à impulser les réformes souhaitées et à engager les acteurs dans des dynamiques de progrès.

Un démarrage des premiers projets financés par le Fonds Compétitif au début de 2014, nécessitera une conduite très active des opérations nécessaires à son lancement tout au long de l'année 2013. Le plan d'action proposé par l'étude évalue à cet effet les moyens nécessaires à la création et à la mise en place de la structure, à la rédaction des procédures et documents nécessaires pour les premiers appels à proposition et à la conduite du processus compétitif. Le budget nécessaire pour l'année 2013 est évalué à 350 millions d'Ar., dont le financement pourra faire l'objet d'un tour de table des partenaires financiers et économiques, une fois prise la décision de création du Fonds Compétitif.

## **Annexe 3**

### **Bibliographie**

#### **Sur l'état des lieux du financement du secteur (établissements d'enseignement supérieur et de recherche)**

- 1) Madagascar – La Loi de Finances 2011, Banque Mondiale, 2011.
- 2) Rapport définissant les conditions générales de la Situation Economique et Financière 2010–2011, Annexe Loi de Finances 2011.
- 3) Madagascar 2012, Perspectives économiques en Afrique 2012, BAfD-OCDE-PNUD-CEA, 2012.
- 4) Budget 2012 et Etat financier 2011 des établissements (ressources publiques et ressources propres des établissements), Direction des Affaires Administratives et Financières (DAAF)/Service Budget MESupReS et Direction Générale du Contrôle Financier du Ministère des Finances et du Budget.
- 5) Etude sur les coûts et le financement de l'Enseignement Supérieur à Madagascar, ZaafraneHafedh, Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique, janvier 2008.
- 6) Soutenir financièrement les ménages défavorisés dans l'accès à l'Enseignement Post Primaire : Analyse des stratégies envisageables et proposition d'un programme pour Madagascar Rohen d'Aiglepierre, février 2008.
- 7) Le financement de l'enseignement supérieur en Afrique, Directions dans le développement, Banque Mondiale, 2010.
- 8) Enseignement Supérieur en Afrique Francophone - Quels leviers pour des politiques financièrement soutenables?, Pierre Antoine Gioan, Document de travail de la Banque mondiale n° 103.
- 9) Coûts et financement de l'Enseignement Supérieur en Afrique francophone, Mathieu Brossard Et Borel Foko, Pôle De Dakar, (Unesco-Breda), Série Développement humain de la région Afrique, Banque mondiale, 2007.
- 10) Mieux former la population active pour préparer l'avenir. La transformation de l'enseignement Post-Fondamental à Madagascar, Document de Travail de la Banque Mondiale n° 157
- 11) Revue des dépenses publiques - Madagascar : politique budgétaire et investissement public en période d'instabilité politique, Banque mondiale, septembre 2011.
- 12) Annuaire Statistique 2009-2011, Service Statistique, MESupReS, janvier 2012.
- 13) Données statistiques provisoires des effectifs des Enseignants et des Etudiants (public et privé) de 2010 et 2011, Service Statistique, MESupReS.
- 14) Données statistiques provisoires 2010-2011 des Frais d'inscription et de scolarité dans le public (filières académiques et filières payantes) et dans le privé, Service Statistique, MESupReS.

#### **Sur l'analyse de l'expérience des projets nationaux et internationaux similaires**

- 15) Résumé exécutif du FADES, Composante Enseignement Supérieur CRESED II, 2005.
- 16) Aide-mémoire de la Banque mondiale sur le CRESED II/FADES , juin 2005.
- 17) Aide-mémoire de la Banque mondiale sur le CRESED II/FADES , décembre 2004.
- 18) Données sur FDES/FADES (structure, fonctionnement, textes, manuels de procédures, guides et canevas...) sur le site du FADES (<http://takelaka.dts.mg/fades/>).
- 19) Fonds Compétitifs et d'Innovation, Madagascar, document PPT, 2008.
- 20) Madagascar : Exemple de Fonds d'Entretien Routier deuxième génération, ONG LALANA, 08 juin 2010.
- 21) Décret n° 98-268 du 26 mars 1998, Portant Statut du Fonds d'Entretien Routier.
- 22) Décret n° 2000-262 du 19 avril 2000, Modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 98-268 du 26 mars 1998, Portant Statut du Fonds d'Entretien Routier (FER).
- 23) Fonds Compétitif de Recherche Appliquée (FCRA), Appui à la recherche agricole (composante B), Projet de Soutien au Développement Rural (PSDR), octobre 2005.
- 24) Rapport annuel 2007, Fonds Compétitif de Recherche Appliquée (FCRA), Appui à la recherche agricole (composante B), Projet de Soutien au Développement Rural (PSDR), 2007.
- 25) Fonds de Renforcement Institutionnel et Financier (FRIF), Appui au financement de la production et des services agricoles, Projet de renforcement des organisations professionnelles et services agricoles (AROPA), République de Madagascar, 2008.
- 26) Statuts du Fonds d'Intervention pour le Développement (FID) 2008

- 27) Plan d'Action National pour la Sécurité Alimentaire (PANSA), Organisation des Nations Unies, pour l'alimentation et l'agriculture, Département de la coopération technique, Centre d'Investissement, Programme de Coopération Technique (PCT), Rapport 05/033 TCP-MAG, 27 juillet 2005.
- 28) Les projets FSP de coopération universitaire franco-malgache, Projets MADES, PARRUR et ASPIC, Fiche Madagascar, Ambassade de France à Madagascar, octobre 2012.
- 29) Teaching and Learning Innovation Fund (TALIF) for Tertiary Education Institutions in Ghana, Education Sector Project of the Ministry of Education, août 2005.
- 30) Projet d'Appui à l'Enseignement Supérieur (PAES) dans les pays membres de l'UEMOA, 2012.
- 31) Manuels de procédures des fonds compétitifs du CORAF/WECARD (Gouvernance, Fonds Compétitifs, Programme, Suivi Evaluation), décembre 2008.
- 32) Manuels de procédures du Fonds Compétitifs et d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur - Programme d'appui à la Qualité, Tunisie, décembre 2008.
- 33) Termes de référence Fonds Compétitif pour soutenir les jeunes universités de Jendouba, Kairouan, Gafsa et Gabès (Octobre 2012 à novembre 2013).
- 34) Termes de l'Appel à Propositions, Fonds Compétitifs, Projet DURAS, *Promotion du Développement Durable dans les systèmes de Recherche Agricole du Sud*, 2005.
- 35) Les initiatives d'Excellence Patricia Pol, Repères n° 14 CampusFrance 2012
- 36) Enseignement Supérieur au Moyen Orient et en Afrique du Nord « Atteindre la viabilité financière tout en visant l'excellence » sous la direction d'Adriana Jaramillo et Thomas Mélonio Document AFD/ Banque Mondiale 2010
- 37) Documents d'Appel à Projet, Guides et Foire aux Questions (FAC) de l'OMJ (CampusFrance)
- 38) Document d'Appel à Projet du projet « Entreprendre en Afrique » (CampusFrance)
- 39) Cinq ans après, retours d'expérience sur la mise en œuvre de l'Exzellenzinitiative Allemande Paris Juin 2012 Boris Walbaum&HeyeScheftel.
- 40) SchoolDevelopmentFund for Reform.ofSecondary Education (MEN Madagascar) Février 2009

#### **Sur l'état des lieux de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche à Madagascar**

- 41) Stratégie de Refonte de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Document de synthèse, MESupReS, 26 janvier 2012.
- 42) Tertiary education in Madagascar, A review of the Bologna process (LMD), its implementation in Madagascar, Richard Sack and Farasoaravalitera, juin 2011
- 43) . Document de stratégie, Réforme de l'Enseignement Post Fondamental, Ministère de l'Education Nationale, 15 mars 2009.
- 44) SchoolDevelopmentFund for Reform of Secondary Education, Madagascar, John Middleton, Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique, février 2009,
- 45) Mesure de la performance de la gestion des Finances Publiques en République de Madagascar selon la méthodologie PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability – Dépenses publiques et responsabilité financière), Union Européenne/Banque mondiale, mai 2006.
- 46) Tableau de Bord de l'Economie de Madagascar n°07, Institut National de la Statistique, Direction Générale, Direction des Synthèses Economiques, avril 2012.
- 47) Tableau de Bord de l'Economie de Madagascar n °08, Institut National de la Statistique, Direction Générale, Direction des Synthèses Economiques, juillet 2012.
- 48) Enquête Périodique auprès des Ménages 2010, Institut National de la Statistique, Direction Générale, Direction des Statistique des Ménages, avril 2011.

#### **Sur le Cadre juridique et institutionnel**

- 49) Loi n° 2008-011 du 17 juillet 2008 modifiant certaines dispositions de la loi n° 2004-004 du 26 juillet 2004, Portant orientation général du système d'Education, d'Enseignement et de Formation à Madagascar.
- 50) Loi n° 2008-011 du 17 juillet 2008 modifiant certaines dispositions de la loi n° 2004-004 du 26 juillet 2004, Portant orientation général du système d'Education, d'Enseignement et de Formation à Madagascar.
- 51) Loi n° 2008-011 du 17 juillet 2008 modifiant certaines dispositions de la loi n° 2004-004 du 26 juillet 2004, Portant orientation général du système d'Education, d'Enseignement et de Formation à Madagascar.

- 52) Loi n° 2008-011 du 17 juillet 2008 modifiant certaines dispositions de la loi n° 2004-004 du 26 juillet 2004, Portant orientation général du système d'Education, d'Enseignement et de Formation à Madagascar.
- 53) Loi n° 2004-004 du 26 juillet 2004, Portant orientation général du système d'Education, d'Enseignement et de Formation à Madagascar.
- 54) Décret 2012-\* Modifiant certaines dispositions du décret 2008-179 du 15 février 2008, Portant réforme du Système de l'Enseignement Supérieur et de Recherche en vue de la mise en place du système « Licence, Master, Doctorat » (LMD). (\* décret nouvellement adopté, pas de numéro).
- 55) Décret n° 2008-179 du 15 février 2008, Portant réforme du Système de l'Enseignement Supérieur et de Recherche en vue de la mise en place du système « Licence, Master, Doctorat » (LMD)
- 56) Décret n° 2010-0194 du 08 avril 2010 complétant certaines dispositions du décret n° 2009-574 du 08 mai 2009 du fixant les attributions du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ainsi que de l'organisation générale de son Ministère.
- 57) Décret n° 2009-574 du 08 mai 2009 fixant les attributions du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ainsi que de l'organisation générale de son Ministère.
- 58) Décret n° 2002-565 abrogeant et remplaçant le décret n° 2002-177 du 11 avril 2002 fixant l'organisation et le fonctionnement des Universités et des Etablissements d'Enseignement Supérieur.
- 59) Loi n° 2004-014 du 19 août 2004, Portant refonte du régime des Fondations à Madagascar.
- 60) Loi n° 2004-009 du 26 juillet 2004, Portant Code des Marchés Publics.
- 61) Guide d'application du plan comptable des opérations publiques - Etablissements publics à caractère administratif - Arrêté n° 6457/2005 du 8 juin 2005, Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget.
- 62) Projet de Décret de création du Fonds d'Appui à la Qualité de l'Enseignement Supérieur de Côte d'Ivoire (FAQUES)