

EIER-0007

GROUPE EIER-ETSHER

CONSEIL DES MINISTRES EXTRAORDINAIRE 7 et 8 février 2005 (Ouagadougou)

Calendrier

Date et Horaires	Ordre du jour
Lundi 7 février 2005	Réunion des experts
9 h -13 h et 15 h 18 h	Réunion des experts Salle Raibaud de l'EIER
15 h 30 – 17 h 30	Visite des Ecoles par les Ministres et les Ambassadeurs
20 h	Dîner avec les Ministres, les Ambassadeurs et les experts à l'Hôtel Indépendance
Mardi 8 février 2005	Conseil des Ministres
9 h 30 – 10 h 30	1. Cérémonie d'ouverture – Conseil des Ministres 1.1. Intervention de Monsieur Abdoulaye ABOUBAKARY, Président du Conseil des Ministres, Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au Développement Rural du Cameroun 1.2. Messages des partenaires au Développement : 1.3. Discours d'ouverture de Monsieur Salif DIALLO, Ministre d'Etat, Ministre de l'Agriculture de l'Hydraulique et des Ressources Halieutiques du Burkina Faso
10 h 30 – 12 h 30	2. Travaux des ministres à huis clos
13 h	3. Séance de clôture <ul style="list-style-type: none">▪ lecture du communiqué final (rapporteur)▪ motion et remerciements▪ discours de clôture par le Président du Conseil d'Administration



**GROUPE DES ECOLES
EIER - ETSHER**

CONSEIL EXTRAORDINAIRE DES MINISTRES

**Réunion des experts
7 février 2005 – Salle RAIBAUD de l'EIER**

Programme prévisionnel

- 9H00 – 9H30 Ouverture des travaux
- Mot introductif de Mr Paul GINIES, Directeur Général du Groupe EIER-ETSHER
 - Ouverture des travaux par Mr Abdoulaye ABOUBAKARY, Président du Conseil d'Administration
- 9H30 – 10H00 - Pause café
- 10H00 – 12H30 - Reprise des travaux sous la présidence de Monsieur Abdoulaye ABOUBAKARY
- 1) Tour de table des participants
 - 2) Adoption de l'ordre du jour
 - 3) Introduction sur les orientations stratégiques des Ecoles
 - 4) Compte rendu des travaux du Conseil Scientifique et Pédagogique
 - 5) Perspectives d'avenir des Ecoles
 - 5.1) Plan de développement des Ecoles : évolution vers le système LMD, augmentation des effectifs, entrées d'autres états, adaptation de l'appellation de l'institution
 - 5.2) Adaptation du cadre institutionnel et des organes de gestion
- 12H30 – 14H00 : Pause déjeuner

14H00 – 16H00 Reprise des travaux

5.3) Synthèse de l'audit de novembre 2004 et état d'avancement du processus de redressement des comptes

5.4) Plan de financement des Ecoles

- Le nouveau système de bourses
- Le plan, et les mesures sociales
- le budget 2005
- Perspectives de financement 2005-2010

6) Projets de résolution, de décisions et de recommandations

7) Divers

16H00 – 16H30 Pause café

16H30 – 17H15 Séance de clôture

8) Lecture des projets de recommandations, de résolutions et de décisions

9) Mot de clôture de Mr Abdoulaye ABOUBAKARY, Président du Conseil d'Administration



**GROUPE DES ECOLES
EIER - ETSHER**

- L'homme naturel
- le bébé spirituel
- le chétif charnel
- " " spirituel

Conseil extraordinaire des ministres

Ouagadougou 7 et 8 février 2005

DECISIONS, RESOLUTIONS ET MOTIONS

- Décision n° 2
- " 5
- " 6
- " 7

- Décision relative à la nomination du DGA

08 février 2005

Rétention de diplômes de élèves ressortissants
de pays qui n'ont pas à faire de la part
des contributions (relation de ... dont le pays ne
ont pas à faire de la ...)

DECISION N° 1 CM/EIER-ETSHER/2005

***Relative au document d'orientation stratégique
des écoles inter-états EIER-ETSHER***

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER, réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, après avoir pris connaissance des éléments contenus dans le document d'orientation stratégique et dans les documents annexes présentés par le Directeur Général du Groupe EIER-ETSHER,

Vu l'impérieuse nécessité pour les Ecoles Inter-Etats EIER-ETSHER d'accroître leur offre de formation et de recherche en l'adaptant aux besoins du marché de l'emploi et d'appui au développement des Etats membres

Vu la nécessité de développer des stratégies nouvelles permettant de mieux sécuriser le financement des Ecoles

Vu le besoin urgent d'adapter le cadre institutionnel et de gestion des Ecoles à leur mission d'organisation inter-africaine d'utilité publique

Décide d'adopter le document d'orientation stratégique des Ecoles EIER-ETSHER pour la période 2005-2010.

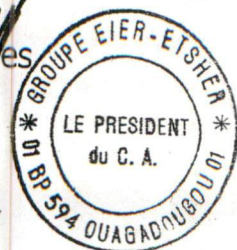
Donne mandat au Directeur Général, de développer et de soumettre au Conseil tout projet ou plan d'action destiné à la réalisation des objectifs définis dans le document d'orientation stratégique.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABDOUKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°2 CM/GROUPE EIER-ETSHER/2005

***Relative aux grilles salariales du personnel Enseignant
du Groupe des Ecoles EIER-ETSHER***

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Vu le document d'orientation stratégique présenté par le Directeur Général du Groupe des Écoles EIER-ETSHER,

Vu la réforme du système de formation en découlant et notamment le passage au LMD (Licence, Maîtrise, Doctorat),

Considérant la nécessité de disposer d'un corps enseignant au statut harmonisé,
Donne mandat au Directeur Général d'étudier et de réaliser l'harmonisation des grilles salariales des enseignants.

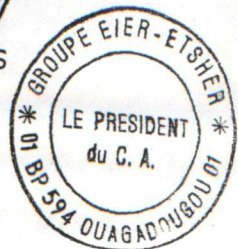
Dit que la nouvelle grille salariale s'appliquera dès le démarrage effectif du nouveau système de formation.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABCUBAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°3 CM/GROUPE EIER-ETSHER/2005

Relative à l'externalisation des activités non essentielles aux missions de formation et de recherche du Groupe des Ecoles

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Vu la nécessité de recentrer les écoles sur leurs missions fondamentales de formation et de recherche,

Vu le déséquilibre financier récurrent résultant de la prise en charge par les écoles de diverses activités qui peuvent être exécutées aujourd'hui à moindre coût par le secteur privé,

Autorise le Directeur Général du Groupe des Ecoles à les confier à des prestataires extérieurs pour assurer l'exécution et/ou la gestion desdites activités,

Demande au Directeur Général de prendre les dispositions nécessaires en vue du contrôle de la qualité des services fournis par les prestataires sélectionnés.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005
Pour le Conseil des Ministres


Abdoulaye ABOUBAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°4 CM/GROUPE EIER-ETSHER/2005

Relative au parc immobilier du Groupe des Ecoles

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Vu la nécessité de recentrer les écoles sur leurs missions fondamentales de formation et de recherche,

Considérant l'urgente nécessité de trouver les fonds nécessaires au comblement du déficit structurel constaté dans les budgets de fonctionnement des écoles,

Considérant la nécessité de disposer de fonds pour accompagner la mise en œuvre du plan social,

Considérant la nécessité pour le Groupe de disposer d'un fonds de roulement,

Autorise la mise en concession ou la cession partielle des immeubles ayant servi précédemment au logement du personnel enseignant et cadre,

Demande au Directeur Général, d'étudier dans les plus brefs délais avec le Gouvernement du Burkina Faso, leur réalisation.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005
Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUBARARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°5 CM/GROUPE EIER-ETSHER/2005

Relative aux Ressources Humaines des Ecoles EIER et ETSHER

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Considérant la nécessité de doter le Groupe EIER-ETSHER de ressources humaines en mesure de répondre à ses besoins tant opérationnels que stratégiques,

Considérant la nécessité de recentrer les écoles sur leurs missions fondamentales de formation et de recherche,

Vu les déséquilibres tant quantitatifs que qualitatifs observés dans la composition des différentes catégories de personnel,

Vu l'urgente nécessité qu'il y a à pérenniser les écoles,

Demande au Directeur Général du Groupe EIER-ETSHER de prendre toutes les mesures urgentes nécessaires, relativement aux effectifs actuels, en vue d'assurer leur adéquation aux besoins réels en personnel du Groupe des Ecoles estimés à 118 personnes dont 37 enseignants et 81 personnels d'appui au 1^{er} janvier 2006.

Il doit pour ce faire, créer les conditions d'incitation au départ volontaire des personnes dont la suppression des postes est envisagée et, au besoin, procéder aux licenciements nécessaires dans le respect des dispositions légales et statutaires en vigueur au Burkina Faso.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABDOUKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°6 CM/GROUPE EIER-ETSHER/2005

***Relative à l'octroi d'une indemnité de logement
au personnel cadre et enseignant du Groupe EIER-ETSHER***

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Considérant l'importance du parc immobilier affecté au logement du personnel enseignant et cadre des Ecoles,

Considérant les charges d'entretien et de réparation qui pèsent sur les budgets des écoles de ce fait,

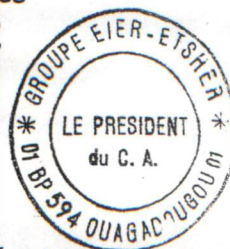
Sur proposition du Directeur Général du Groupe EIER-ETSHER,

Décide de remplacer par une indemnité mensuelle de 200 000 F CFA, le logement de fonction prévu par les statuts du personnel au bénéfice de chaque enseignant et cadre et ce, après la mise en concession ou cession partielle des actifs immobiliers.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005
Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABDOUKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°7 CM/EIER-ETSHER/2005

Relative aux indemnités et primes accordées au personnel cadre et enseignant payés sur le budget du Groupe EIER-ETSHER

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou,

Vu la nécessité de clarifier et d'harmoniser les primes et indemnités payées au personnel du Groupe EIER-ETSHER,

Autorise la Direction du Groupe à maintenir la situation actuelle dans le respect des textes.

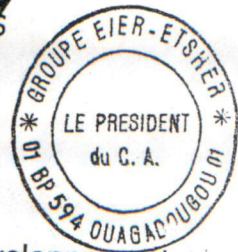
La Direction devra proposer cette harmonisation au prochain Conseil d'administration.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUBAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°8 CM/EIER-ETSHER/2005

***Relative aux conditions de voyage des Administrateurs et du Personnel
du Groupe EIER-ETSHER***

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER, réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou fixe les conditions de voyage par avion des membres du Conseil des Ministres, des Experts et du Personnel comme suit :

Catégorie	Classe	
Ministres et Directeur Général du Groupe	Affaire	
Experts, Directeurs d'activité, Enseignants et autres Cadres, Personnel non Cadre, Etudiants et Stagiaires	Economique	

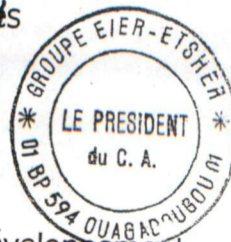
Cette décision abroge toutes dispositions antérieures contraires

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUBAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°9 CM/EIER-ETSHER/2005

Relative à l'adoption du budget 2005

Le Conseil des Ministres du Groupe des Ecoles Inter-Etats de Ouagadougou, réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Après examen du projet de budget 2005 des Ecoles, pour toutes les formations,
Sur présentation du Directeur Général,

Arrête le budget du Groupe pour l'année 2005, en recettes et en dépenses, à la somme de : deux milliards cent cinquante six millions trois cent deux mille huit cent soixante quinze francs CFA (2.156.302.875).

Ce budget sera soumis en juin 2005 à la Commission ad'hoc pour révision après apurement du budget 2004.

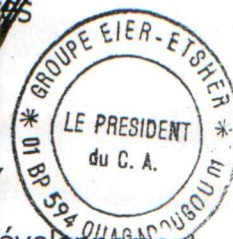
Sur la base du budget réajusté, le Conseil des Ministres demande au Directeur général du Groupe EIER-ETSHER de présenter à la commission ad'hoc qui se tiendra au mois de juin 2005, un programme d'action chiffré sur trois (3) ans.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABUBAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°10 CM/EIER-ETSHER/2005

***Relative à la remise à jour des comptes
du Groupe EIER-ETSHER***

Le Conseil des Ministres du Groupe des Ecoles Inter-Etats de Ouagadougou, réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Après examen des conclusions du rapport de la mission d'audit-diagnostic dressé par le Cabinet « Associés Audit et Conseil » 2AC,

Donne instructions au Directeur Général pour mettre en œuvre les recommandations de la mission d'audit-diagnostic, à savoir :

- Établir les comptes annuels au 31 décembre 2004.
- Rédiger des manuels de procédures relatifs aux aspects administratifs et comptables du Groupe (hors activités de formation).
- Réviser le plan comptable général, suppression d'un grand nombre de compte de tiers, abandon du fait qu'un compte de tiers puisse être rapproché de plusieurs comptes généraux.
- Dresser un inventaire complet de l'ensemble des biens immobilisés
- Dresser un inventaire complet de l'ensemble des stocks
- Déterminer le montant exact des créances et des dettes.
- Élaborer de l'ensemble des rapprochements bancaires du groupe.
- Revoir les comptes de charges et de produits pour l'exercice 2004.
- Redéfinir les attributions du personnel de la Direction Générale et de la Direction Administrative et Financière.
- Assister à la présélection d'un nouveau commissaire aux comptes.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUBAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°11 CM/EIER-ETSHER/2005

Relative aux arriérés des contributions des Etats membres

Le Conseil des Ministres du Groupe des Ecoles Inter-Etats de Ouagadougou, réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Après examen des conclusions du rapport de la mission d'audit-diagnostic dressé par le Cabinet « Associés Audit et Conseil » 2AC,

Vu les documents disponibles et consultables dans la comptabilité du Groupe,

Considérant l'esprit de la décision n° 3/CM/2001,

Arrête les montants des arriérés de contributions des Etats membres au 31-12-2004 à 970.613.520 Francs CFA, selon le tableau ci-après :

ETATS MEMBRES	MONTANT
BENIN	3 502 758
BURKINA	10 410 406
CAMEROUN	- 48 478 240
CONGO	47 009 945
GABON	-14 694 647
GUINEE	9 624 144
MALI	5
MAURITANIE	142 276 340
NIGER	197 980 967
RCA	216 026 795
RCI	88 031 184
SENEGAL	-19 423 740
TCHAD	93 172 300
TOGO	196 697 072
TOTAL ETATS	970 613 520

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005
Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUBARARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°12 CM/EIER-ETSHER/2005

Relative à la cotisation annuelle forfaitaire et aux frais de scolarité des formations initiales au Groupe des Ecoles EIER-ETSHER

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

- Considérant les charges de fonctionnements liées au caractère inter-Etats des Ecoles et la nécessité de recruter plus d'étudiants pour amortir leurs installations et leurs capacités de formation,
- Considérant le niveau élevé des frais de scolarité actuellement facturés aux Etats,

Décide de :

- fixer une cotisation annuelle forfaitaire de membre de groupe de 20.000.000 F CFA par an et par Etat. Cette cotisation annuelle permettra de couvrir le fonctionnement des organes consultatifs, de contrôle de tutelle et de toutes charges relatives au caractère inter-Etats du Groupe des Ecoles,
- réajuster les frais de scolarité par une réduction significative. Ces frais seront révisés annuellement par le Conseil d'Administration des Ecoles sur la base des coûts réels.

Par conséquent, le Conseil des Ministres fixe pour cette année scolaire 2004-2005, la contribution par Etat comme suit :

Pays	TOTAL EIER	TOTAL ETSHER	TOTAL EIER - ETSHER	Cotisation annuelle	TOTAL frais de scolarité plus cotisation 2004-2005
BENIN	6,9	4,6	11,5	20	31,5
BURKINA	6,9	13,8	20,7	20	40,7
CAMEROUN	6,9	9,2	16,1	20	36,1
CENTRAFRIQUE	0	2,3	2,3	20	22,3
CONGO	4,6	13,8	18,4	20	38,4
COTE D'IVOIRE	4,6	6,9	11,5	20	31,5
GABON	2,3	13,8	16,1	20	36,1
GUINEE	4,6	4,6	9,2	20	29,2
MALI	4,6	4,6	9,2	20	29,2
MAURITANIE	0	0	0	20	20
NIGER	4,6	13,8	18,4	20	38,4
SENEGAL	11,5	9,2	20,7	20	40,7
TCHAD	4,6	4,6	9,2	20	29,2
TOGO	2,3	11,5	13,8	20	33,8
TOTAL ETATS MEMBRES	64,4	112,7	177,1	280	457,1
AUTRES	9,2	11,5	20,7	0	20,7
TOTAL GENERAL	73,6	124,2	197,8	280	477,8

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUBAKRY



Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement Rural de la République du CAMEROUN

DECISION N°13 CM/EIER-ETSHER/2005

**Relative au système des bourses des étudiants
du Groupe EIER-ETSHER**

Le Conseil des Ministres Extraordinaire du Groupe EIER-ETSHER réuni le 8 février 2005
à Ouagadougou, Burkina Faso,

- Considérant que les écoles refusent l'accès à 80 % des étudiants admissibles.
- Considérant en conséquence que le nombre d'étudiants accueillis dans les Ecoles ne devrait pas être limité au nombre d'étudiants boursiers
- Considérant la nécessité de donner une plus grande neutralité à l'appui financier des partenaires au développement afin de limiter l'impact sur la vie des Ecoles.

Décide que :

- les écoles sont ouvertes à tout candidat qui satisfait aux conditions d'admission dans la limite des places disponibles et sous réserve qu'il justifie sa capacité à s'acquitter des frais de scolarité fixés annuellement par le conseil d'administration et de gestion.
- les frais de subsistance, de voyage et de logement sont à la charge des Etats, bailleurs de fonds, entreprises privées, particuliers auront le libre choix des conditions qu'ils peuvent ou veulent offrir à leurs étudiants.
- priorité est donnée à l'admission des ressortissants des Etats membres et en particulier à ceux proposés par les gouvernements.
- la contribution financière à l'équipement pédagogique et aux frais de scolarité des partenaires au développement est réservée aux ressortissants des Etats membres.

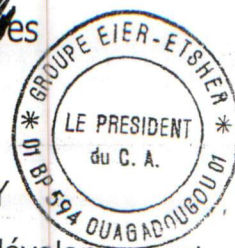
Cette décision s'applique aux candidats rentrants en 2005/2006.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOMEKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°14 CM/ EIER-ETSHER/2005

Relative à la rédaction d'une Convention Internationale

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER, réuni en session extraordinaire le 08 février 2005 à Ouagadougou,

Vu les contraintes relevées en l'état actuel d'existence et de fonctionnement des écoles notamment concernant la responsabilité civile et pénale, la représentation à l'égard des tiers, la cohérence fonctionnelle, l'autorité de contrôle, l'organisation patrimoniale, le droit applicable et compétence juridictionnelle, les conditions de liquidation et de dissolution,

Vu la nécessité de doter le Groupe EIER-ETSHER d'une base institutionnelle et juridique adaptée au droit moderne et au contexte international,

Considérant que le Groupe EIER-ETSHER joue un rôle de service public à l'endroit de ses Etats membres,

Considérant la volonté politique des Etats de mettre en place une structure « Inter-Etats » réaffirmant la prééminence de ses membres,

Décide d'engager la rédaction d'une Convention Internationale à proposer à la signature des Etats membres du Groupe des Ecoles ;

Arrête le principe d'un contrat de Groupement d'intérêt économique, qui sera partie intégrante de la convention sus mentionnée ;

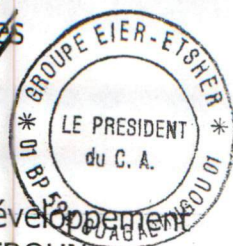
Mandate le Directeur général du Groupe EIER-ETSHER, pour proposer un calendrier afin de rendre opérationnelle cette convention au plus tard en fin 2006, et pour ce faire d'organiser les différentes consultations avec les Etats en vue de l'adoption des textes y afférents et de la signature de ladite convention.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABGUEBARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°15 CM/ EIER-ETSHER/2005

Relative à l'adoption et l'organisation d'une période transitoire pour le suivi de la gestion du Groupe EIER-ETSHER

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER, réuni en session extraordinaire le 08 février 2005 à Ouagadougou,

Vu le document d'orientation stratégique présenté par le Directeur général du Groupe EIER-ETSHER,

Considérant la nécessité de disposer d'un temps opérationnel pour permettre la mise en place de la Convention Internationale et des textes juridiques adaptées au contexte institutionnel des écoles,

Décide d'une période transitoire de gestion du groupe allant de Février 2005 à la signature de la convention internationale de refondation dudit Groupe ;

Adopte l'Organisation de cette période de transition comme suit :

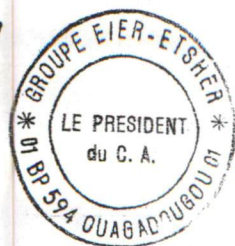
- Le Directeur général du Groupe des Ecoles est mandaté pour assurer ses fonctions en l'état actuel des structures, de manière expressément dérogatoire aux « statuts » d'origine,
- En attendant l'adoption des textes de refondation, le Conseil des Ministres met en place, une commission ad'hoc qui restera en fonction jusqu'en fin 2006. Cette commission est composée comme suit :
 - Président : Président du Conseil d'Administration
 - Membres : Sénégal, Burkina Faso, République Gabonaise, France, AUF
 - Observateurs : CEMAC, UEMOA
 - Secrétaire : Directeur général du Groupe des Ecoles.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOLIBARI

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N°16 CM/EIER-ETSHER/2005

**Relative à l'admission de nouveaux Etats membres comme membre
du Groupe EIER-ETSHER**

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou,

Vu le nombre élevé de ressortissants des Etats africains non membres participant ou demandant à participer aux programmes de formation et de recherche du groupe EIER-ETSHER

Vu l'objectif d'intégration africaine assigné aux écoles inter-états EIER-ETSHER.

Décide d'ouvrir un processus d'accueil de nouveaux Etats membres qui souhaitent adhérer aux écoles.

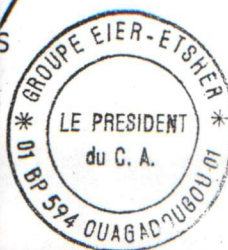
Mandate le Directeur Général pour prendre les contacts nécessaires auprès des Etats membres potentiels, y compris hors des zones francophones afin que ces adhésions puissent se faire dans le cadre de la mise en place d'une convention internationale de refondation des Ecoles.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUBAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



DECISION N° 17 CM/EIER-ETSHER/2005

relative aux frais de missions des Administrateurs et du Personnel du Groupe EIER-ETSHER

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER fixe comme suit la grille des frais de mission et conditions d'hébergement des membres du Conseil des Ministres, des Experts et du Personnel.

Cette décision annule toutes dispositions contraires.

Burkina Faso

Catégorie	Frais forfaitaire*	
Directeur Général	Journée	10.000
	24 heures	50.000
Directeurs d'activité et tous cadres	Journée	10.000
	24 heures	35.000
Personnel non cadre	Journée	5.000
	24 heures	15.000

* Ces frais comprennent l'ensemble des dépenses d'hébergement, de nourriture, de déplacements locaux, de téléphone privé et de diverses dépenses privées.

Etranger

Catégorie	Poste de dépense	Afrique (Hors Burkina)	Hors Afrique
Ministres et Directeur Général du Groupe des Ecoles	Perdiem	60.000	70.000
	Hôtel	100.000	130.000
Experts et Directeurs d'activités du Groupe	Perdiem**	40.000	50.000
	Hôtel***	70.000	80.000
Enseignants et cadres non enseignants	Perdiem**	30.000	50.000
	Hôtel***	40.000	80.000
Personnel non cadre et doctorants	Perdiem**	15.000	30.000
	Hôtel***	35.000	50.000

** Les perdiem à l'étranger comprennent l'ensemble des dépenses de nourriture, de déplacements locaux, de téléphone privé et des dépenses personnelles diverses

*** Les montants indiqués sont le maximum admis (sauf autorisation spéciale du Directeur Général) et à justifier.

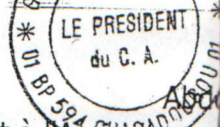
Les frais de déplacements de longue distance (inter-urbains par exemple) effectués par avion, train, bus ou en taxi sont remboursés sur pièces justificatives.

Cette grille est valable pour les missions d'une durée maximale de 15 jours.

Le Directeur Général est mandaté pour prendre toute disposition nécessaire pour les périodes de mission plus longues.

Fait à Ouagadougou, le 8 février 2005

Le Président du Conseil d'Administration



Abdoulaye ASOUBAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au Développement Rural de la République du CAMEROUN

DECISION N°18 CM/EIER-ETSHER/2005

Relative à l'apurement des arriérés de contributions des Etats membres

Le Conseil des Ministres du Groupe des Ecoles Inter-Etats de Ouagadougou, réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Vu les documents disponibles et consultables dans la comptabilité du Groupe, qui arrête les montants des arriérés de contributions des Etats membres au 31-12-2004 à 970.613.520 Francs CFA

Vu la situation difficile que traversent les Ecoles,

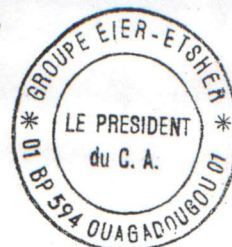
Confie au Directeur Général du Groupe des Ecoles la mission d'examiner avec la Coopération Française la possibilité d'accorder un prêt aux Etats membres en vue d'apurer leurs arriérés de contribution au budget des Ecoles.

Le Directeur Général de l'Ecole devra rendre compte à la commission ad'hoc du résultat de la démarche.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005
Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ~~ABDULAYE~~ ABDOUARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



RESOLUTION N° 1 CM/EIER-ETSHER/2005

*Portant modification des cursus de formation
des Ecoles inter-Etats EIER-ETSHER*

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER, réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou,

Vu la nécessité d'adapter les programmes de formation au système international,

Vu le document de cadrage et les documents annexes présentés par la direction du Groupe,

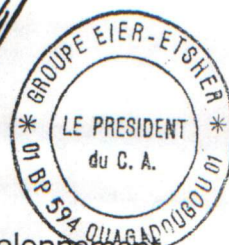
- 1) adopte le système Licence, Master et Doctorat pour les formations diplômantes des Ecoles inter-Etats EIER-ETSHER pour compter de la rentrée académique 2005-2006, en prenant en compte les dispositions transitoires nécessaires pour sa mise en œuvre.
- 2) donne mandat au Directeur Général du Groupe EIER-ETSHER pour prendre les dispositions nécessaires pour la mise en œuvre de cette décision.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUBAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



Résolution N°2 CM/EIER-ETSHER/2005

***Relative à la création de la Conférence des Grandes Ecoles
d'Ingénieurs et Institutions de formation dans les Sciences
et Techniques de l'Ingénieur de l'Afrique de l'Ouest et Centrale***

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER, réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou,

Vu la nécessité de favoriser la mobilité des enseignants, des chercheurs, des étudiants et stagiaires entre les institutions de formation et de recherche d'Afrique

Vu les recommandations issues de la 3^{ème} réunion du Conseil Scientifique et Pédagogique du Groupe EIER-ETSHER du 7 octobre 2004 à Ouagadougou

Vu les conclusions de la réunion de concertation des Directeurs et Représentants d'Ecoles et Institutions de formation d'ingénieurs d'Afrique tenue à l'EIER le 8 décembre 2004

Vu la création au sein du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur d'un Comité Technique Spécialisé pour les Sciences de l'Ingénieur

Vu le rôle déterminant que le Groupe EIER-ETSHER a joué dans la création dudit CTS

Reconnaît la nécessité de créer la Conférence Africaine des Ecoles et Institutions de Formation dans les domaines des Sciences et Techniques de l'Ingénieur.

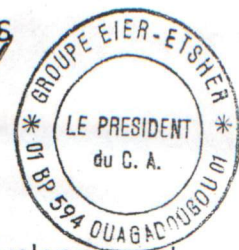
Autorise le Groupe EIER-ETSHER à mener en partenariat avec le CAMES les concertations en vue de la création de ladite Conférence.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUSAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



Résolution N°3 CM/EIER-ETSHER/2005

***Relative au projet de création
d'une Ecole Doctorale Inter-Universitaire
au sein du Groupe EIER-ETSHER***

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou,

Vu les recommandations issues de la 3^{ème} réunion du Conseil Scientifique et Pédagogique du groupe EIER-ETSHER du 7 décembre 2004 à Ouagadougou,

Vu le glissement des formations du Groupe vers le système Licence, Master, Doctorat,

Approuve l'objectif du Groupe des Ecoles EIER - ETSHER de s'affirmer comme un espace scientifique et technologique francophone de référence dans les domaines de l'eau, de l'énergie, de l'environnement et des infrastructures urbaines et rurales.

Donne mandat au Directeur Général pour :

- mener les démarches après des Ecoles d'Ingénieurs et des Facultés de Sciences et Techniques en vue de la création à moyen terme d'une Ecole Doctorale Inter-Universitaire
- préparer et de soumettre au Conseil Scientifique et Pédagogique, puis au Conseil d'Administration, dans un délai deux (2) ans, un projet sur la création et le fonctionnement d'une telle Ecole Doctorale.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUBENARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



RESOLUTION N°4 CM/GROUPE EIER-ETSHER/2005

Relative à la formation du personnel enseignant

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Vu le document d'orientation stratégique présenté par le Directeur Général du Groupe EIER-ETSHER,

Vu la réforme du système de formation en découlant et notamment l'adoption du système LMD (Licence, Maîtrise, Doctorat),

Considérant la nécessité d'adapter les compétences du personnel enseignant actuel aux nouvelles exigences des enseignements,

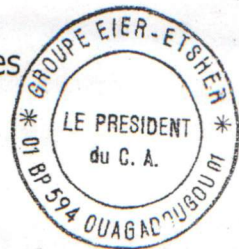
Donne mandat au Directeur Général du Groupe EIER-ETSHER de prendre les dispositions nécessaires en vue d'assurer l'adaptation et le développement des compétences du personnel enseignant.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUBAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement Rural de la République du CAMEROUN



RESOLUTION N°5 CM/GROUPE EIER-ETSHER/2005

Relative au renforcement du caractère Inter-Etats des Ecoles

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Vu la nécessité de réaffirmer le caractère inter-Etats du Groupe des Ecoles conformément à leur vocation d'origine,

Considérant la répartition actuelle du personnel enseignant et cadre entre les Etats membres,

Demande au Directeur Général :

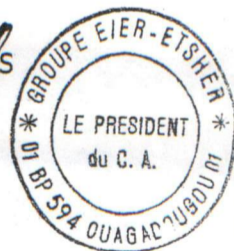
- de procéder à la répartition équitable du personnel actuel dans les différentes structures du groupe en fonction des différentes nationalités
- de prendre en compte dans les recrutements futurs, la nécessité d'une représentation équilibrée des différents Etats membres sans préjudice d'une recherche de l'excellence.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye **ABOUBAKARY**

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement Rural de la République du CAMEROUN



Résolution N°6 CM/EIER-ETSHER/2005

***Relative à la place de la Recherche Scientifique
Et Technologique du Groupe EIER-ETSHER***

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER, réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou

Vu les recommandations issues de la 3^{ème} réunion du Conseil Scientifique et Pédagogique du 7 décembre 2004 à Ouagadougou

Vu l'évolution des formations du Groupe vers le système international Licence, Master, Doctorat,

Vu la nécessité de développer la recherche scientifique et technologique pour accompagner les formations du Groupe et le développement des Etats membres,

Affirme le rôle prépondérant de la recherche scientifique et technologique du Groupe EIER-ETSHER dans les domaines de l'eau, de l'énergie, des infrastructures et de l'environnement.

Reconnaît à la recherche scientifique et technologique menée par les Ecoles Inter-Etats EIER-ETSHER, un statut de mission d'utilité publique au service des Etats membres.

Mandate le Directeur Général pour rechercher et mettre en place les moyens nécessaires pour renforcer la capacité des Ecoles EIER-ETSHER en matière de recherche scientifique et technologique.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOMKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



Résolution N°7 CM/EIER-ETSHER/2005

Relative au recouvrement des arriérés de contributions

Le Conseil des Ministres du Groupe EIER-ETSHER, réuni en session extraordinaire le 8 février 2005 à Ouagadougou

Vu le retard considérable enregistré par les Etats dans le versement de leurs cotisations,

Vu les difficultés de fonctionnement des Ecoles,

Vu l'impérieuse nécessité des réformes engagées,

Invite chaque Etat membre à tout mettre en œuvre pour s'acquitter dans les plus brefs délais de ses arriérés de contributions.

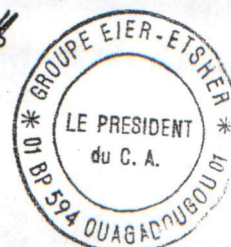
Donne mandat au Président et au Directeur Général de proposer aux Etats membres concernés des mécanismes de recouvrement de ces arriérés de contributions dans les délais prescrits.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABDOUKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



MOTION DE REMERCIEMENTS

AU PRESIDENT DU FASO, SON EXCELLENCE BLAISE COMPAORE

Nous, Ministres et Chefs de délégations des Etats membres du Groupe des Ecoles EIER-ETSHER réunis en Conseil des Ministres le 08 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Exprimons, à Son Excellence Monsieur Blaise COMPAORE, Président du Faso, et à travers lui, au peuple burkinabé, notre profonde reconnaissance pour avoir autorisé et soutenu la tenue de la réunion des experts et celle du Conseil extraordinaire des Ministres,

exprimons nos remerciements sincères pour la chaleur de l'accueil réservé à toutes les délégations et pour toutes les marques d'attention dont nous avons été l'objet durant notre séjour à Ouagadougou.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOUBAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



MOTION DE REMERCIEMENTS

A SON EXCELLENCE MONSIEUR SALIF DIALLO, MINISTRE D'ÉTAT, MINISTRE DE L'AGRICULTURE, DE L'HYDRAULIQUE ET DES RESSOURCES HALIEUTIQUES

Les experts et les Ministres, réunis en session extraordinaire du Conseil des Ministres du Groupe des Ecoles les 07 et 08 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Pour son soutien personnel dans l'organisation de ces sessions, ainsi que pour l'implication de ses différents services ;

Pour les facilités mises à la disposition des différentes délégations ;

Adressent leurs vives félicitations et leurs sincères remerciements à Son Excellence Monsieur Salif DIALLO, Ministre d'État, Ministre de l'Agriculture, de l'Hydraulique et des Ressources Halieutiques ;

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOU-BAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement Rural de la République du CAMEROUN



MOTION DE REMERCIEMENTS

A MONSIEUR LE PRESIDENT DU CONSEIL DES MINISTRES DU GROUPE EIER-ETSHER

La réunion des experts et le Conseil des Ministres, réunis en session extraordinaire les 07 et 08 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso,

Considérant les efforts entrepris pour la résolution des problèmes relatifs au Groupe EIER-ETSHER ;

Vu les nouvelles orientations données au Groupe pour le rapprocher des Etats membres afin de mieux répondre à leurs besoins en formation ;

Adressent à Monsieur Abdoulaye ABOUBAKARY, Président du Conseil des Ministres, leurs vifs remerciements pour l'excellent travail accompli.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

P. O. Les participants



MOTION DE REMERCIEMENTS

A LA FRANCE

Nous, Ministres et chefs de délégation des Etats membres du Groupe des Ecoles Inter Etats EIER-ETSHER, réunis en session extraordinaire le 08 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso.

Etant donné le rôle majeur qui est, et a toujours été celui de la République Française, partenaire privilégié des Etats membres du Groupe,

Conscients de l'intérêt qu'elle porte au Groupe, dans l'application des termes de référence des coopérations nord-sud et franco-africaine,

Félicitons et exprimons nos remerciements à la République Française, à son Président, Son Excellence Monsieur Jacques CHIRAC, le gouvernement et le peuple français pour les efforts louables entrepris depuis la création des Ecoles et pour son engagement à soutenir le projet d'évolution du Groupe ;

Souhaitons le maintien et le renforcement de cette coopération dans l'intérêt des peuples africains, amis de la France.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABDOU BAKARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN



MOTION DE REMERCIEMENTS

AUX PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT

Nous, Ministres et chefs de délégation des États membres du Groupe des Écoles inter États EIER-ETSHER, réunis en session extraordinaire le 08 février 2005 à Ouagadougou, Burkina Faso ,

Conscients de l'importance de l'appui consenti au Groupe dans l'application des termes de référence des coopérations bilatérales ou multilatérales ;
Exprimons nos remerciements à tous les partenaires au développement, au rang desquels :

- La République Française;
- La Confédération Helvétique ;
- Le Royaume du Danemark ;
- La République Fédérale d'Allemagne ;
- La Fédération Canadienne ;
- L'Union Européenne ;
- L'Agence Universitaire de la Francophonie ;
- L'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine ;

Pour le soutien qu'ils ont bien voulu apporter au Groupe EIER-ETSHER,

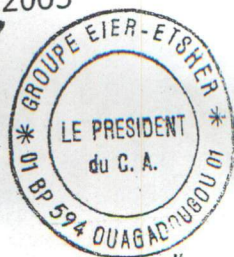
Et restons persuadés de leurs concours respectifs pour les nouveaux défis qui se présentent.

Fait à Ouagadougou, le 08 février 2005

Pour le Conseil des Ministres

Abdoulaye ABOU-BENARY

Secrétaire d'Etat à l'Agriculture et au développement
Rural de la République du CAMEROUN





**GROUPE DES ECOLES
EIER - ETSHER**

Conseil extraordinaire des ministres

Ouagadougou 7 et 8 février 2005

**Plan social et mesures
d'accompagnement**

29 Janvier 2005

EIER-0007

Sommaire

1. La situation actuelle des Ressources Humaines	3
2. Les mesures d'ajustement des Ressources Humaines	6
2.1. Une nécessité	6
2.2. Une diminution importante des effectifs est inévitable	7
2.2.1. Les départs volontaires	9
2.2.2. Les licenciements économiques	10
3. La réaffirmation du caractère inter état et le recentrage sur les missions d'enseignement et de recherche	11
4. Les conséquences de la cession des actifs	12
Listes des figures et des tableaux	13
ANNEXE 1	14

Les présentes propositions ne concernent que le volet humain et social que nous aborderons en commençant par présenter la situation actuelle des ressources humaines (I) avant d'envisager les mesures d'ajustement indispensables en matière de ressources humaines (II).

1. La situation actuelle des Ressources Humaines

Le Groupe EIER-ETSHER compte actuellement 204 employés dont 192 africains et 12 Coopérants français. Sur les 204 employés (dont 35 femmes et 169 hommes), on dénombre 37 enseignants et 167 non enseignants (administratifs, comptables, techniques et services...). Ce qui représente un rapport d'1 enseignant pour 5 personnels non enseignants.

La masse salariale annuelle totale représente environ 1 milliard de francs CFA.

Figure 1: Répartition des employés suivant leurs catégories professionnelles

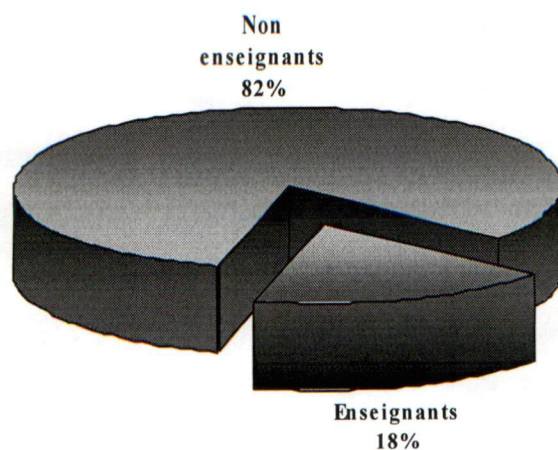


Figure 2: Répartition des employés suivant leurs départements

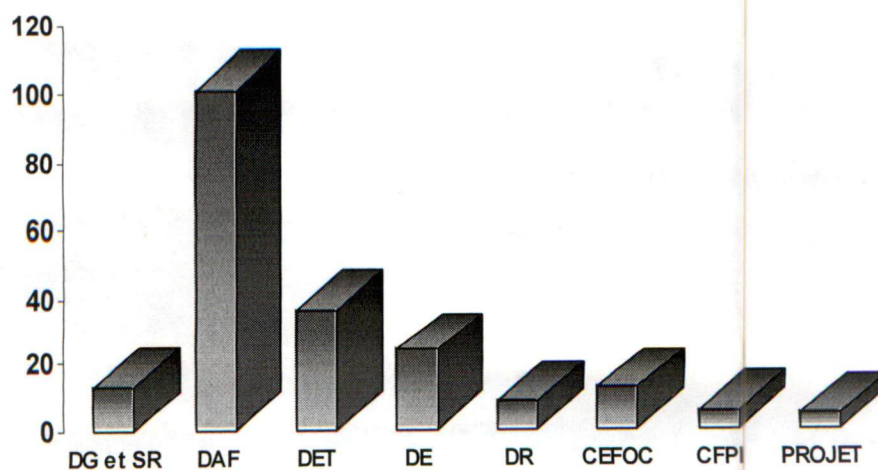


Tableau 1: Répartition des cadres et des enseignants suivant leurs nationalités

PAYS	EIER	ETSHER	CEFOC	CFPI	SIG	TOTAL
Benin	3	0	0	0	1	4
Burkina faso	11	5	4	1	2	23
Cameroun	3	0	0	0	0	3
Centrafrique	0	0	0	0	0	0
Congo	0	0	0	0	0	0
Cote d'Ivoire	1	2	0	0	0	3
Gabon	0	1	0	0	0	1
Guinée	0	0	0	0	0	0
Mali	1	1	0	0	0	2
Mauritanie	1	0	0	0	1	2
Niger	2	1	1	2	0	6
Sénégal	3	1	1	0	0	5
Tchad	0	0	0	0	0	0
Togo	1	2	0	0	0	3
France	8	4	0	0	0	12
TOTAUX	34	17	6	3	4	64

Figure 3: Répartition des cadres et des enseignants suivant leurs nationalités

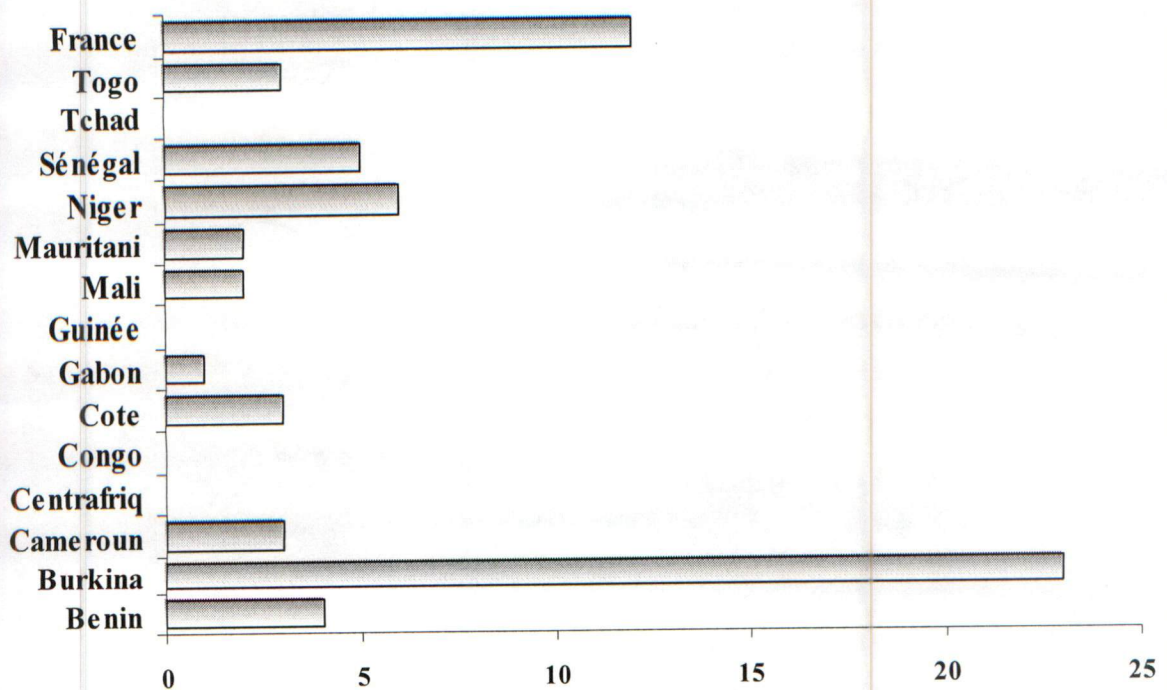
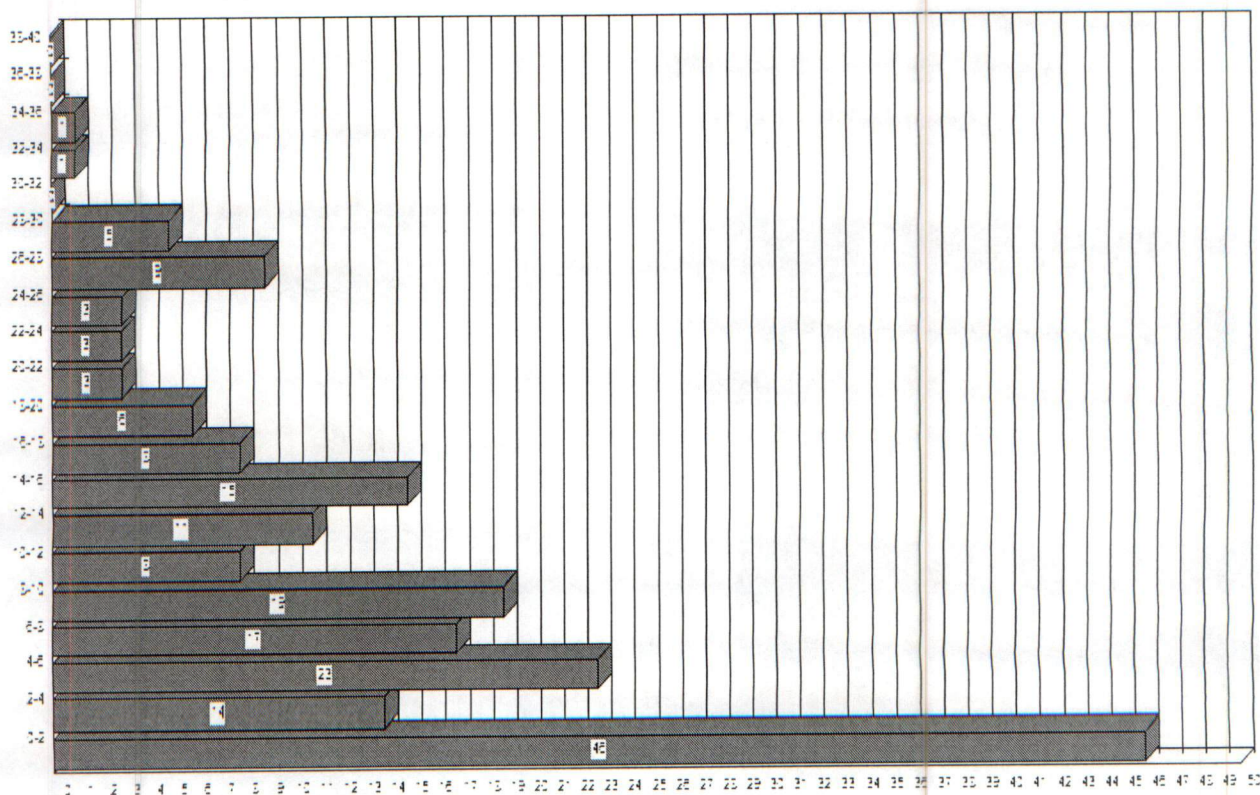
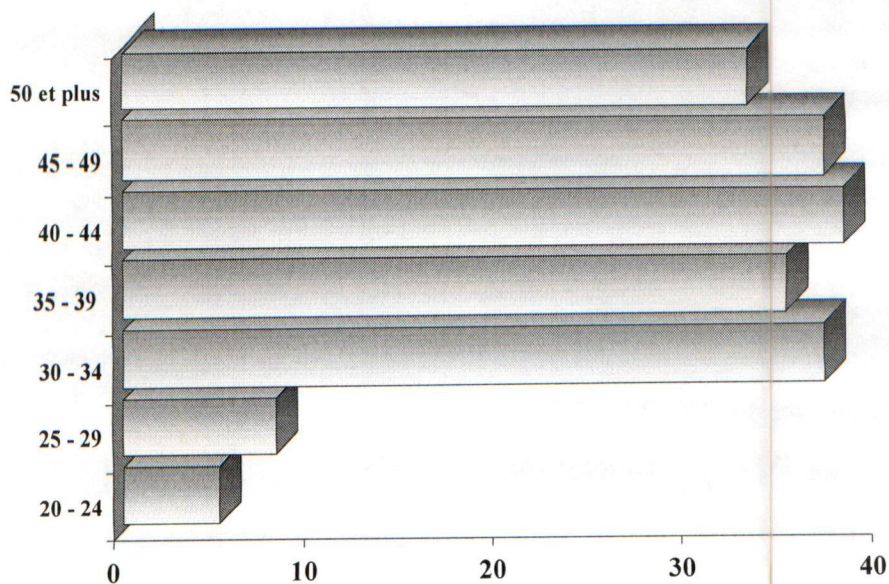


Figure 4 : Répartition du personnel africain par ancienneté



On notera que 83 personnes ont été recrutées sur la période 1998-2004 marquée par la « fusion » en EIER-ETSHER en 1998 qui aurait dû au contraire se traduire par une réduction très sensible des effectifs. Un fond social, pour préparer cette réduction des effectifs avait été mis en place dans le cadre de la Convention de financement avec le Danemark. Le montant que l'on retrouve dans les comptes jusqu'en 2003 a été entièrement consommé.

Figure 5 : Répartition du personnel africain par classe d'âge



Faisant suite aux commentaires précédents, on peut noter que l'accroissement des effectifs entre 1998-2004 ne s'est pas traduit par un rajeunissement des effectifs. Ce qui est fort dommageable si l'on considère que plus de 70 personnes ont plus de 45 ans.

2. Les mesures d'ajustement des Ressources Humaines

2.1. Une nécessité

◇ Un périmètre d'activité trop étendu hérité du passé

Actuellement le Groupe des écoles emploie en permanence 204 personnes, dont 37 affectés à l'enseignement (28 cadres africains et 9 ATF) et le reste, soit 16 cadres et 151 agents techniques de soutien (ATS), affectés à des tâches administratives et techniques. **C'est un dispositif particulièrement lourd et coûteux.** La structure actuelle du personnel conduit à avoir plus de cinq ATS pour un enseignant et un ATS pour deux étudiants.

Un certain nombre d'activités internalisées pouvaient se justifier dans le passé lorsque certaines n'existaient pas encore de manière concurrentielle à Ouagadougou : ateliers de menuiserie métallique et bois, garage, reprographie, restauration, services techniques spécialisés, logements pour le personnel ... Aujourd'hui, il n'en est pas de même. L'activité économique s'est développée de manière dynamique au Burkina Faso et il est possible de trouver des prestations de qualité à meilleur marché auprès du secteur privé.

Recentrer le Groupe sur ses activités de formation et de recherche est devenu un impératif s'il veut survivre dans un monde où la formation est devenue une activité économique concurrentielle. Il s'agit en outre de faciliter la gestion de l'établissement afin de maîtriser et de réduire les coûts de formation. Actuellement les frais de scolarité facturés aux Etats sous forme de contributions correspondent en réalité à des dépenses non directement en lien avec les coûts de formation des étudiants. C'est une situation qui ne peut perdurer.

Il s'agira d'externaliser toutes autres activités que celles d'enseignement et de recherche sur base d'une analyse comparative des coûts. Le recours au secteur privé se fera au travers de procédures d'appel d'offre. Celles-ci viseront :

a. A confier à des prestataires de services:

- ◇ la réalisation de travaux et services : gardiennage, nettoyage, entretien et maintenance du matériel et des bâtiments, reprographie...
- ◇ la gestion des restaurants et des logements étudiants moyennant le paiement d'un loyer ou d'une redevance.

b. **A céder une part des actifs non** strictement utiles aux activités de formation et de recherche du Groupe. Il s'agit notamment des logements des cadres et enseignants hors de ceux situés sur les campus. Concernant le logement des cadres et enseignants, le Groupe gère en propriété 44 villas et en loue trois autres. Ce patrimoine constitue une immobilisation très importante de capital et requiert un coût très élevé pour sa maintenance et son entretien.

La cession de cet actif, évalué entre 1,2 et 1,4 milliard de FCFA permettrait de résorber le passif et de financer le plan développement des Ecoles sans avoir recours pour le fonctionnement à des contributions complémentaires des Etats et/ou des bailleurs de fonds.

◇ Des ratios non concurrentiels

La situation actuelle est la suivante :

- 4,5 ATS pour un enseignant (167 pour 37)
- 1 ATS pour 2 élèves

Elle est à comparer à celle des écoles supérieures de la sous région.

Tableau 2 : Comparaison de la situation du Groupe à celle des écoles de la sous région

ESP	Sénégal - Dakar	Coût annuel de la scolarité : 1 MCFA/an Ratio Nbe élève/permanent : <i>non connu</i> Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : 15 élèves/enseignant
ENIB	Mali - Bamako	Coût annuel de la scolarité : <i>non significatif sous régime universitaire (5 000 CFA/an)</i> Ratio Nbe élève/permanent : 4 élèves/permanent Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : 8 élèves/enseignant
EMIG	Niger - Niamey	Coût annuel de la scolarité : 1,5 MCFA/an Ratio Nbe élève/permanent : <i>non connu</i> Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : 15 élèves/enseignant
INP-HB	Côte Ivoire - YamoussouKro	Coût annuel de la scolarité : 1,9 MCFA/an Ratio Nbe élève/permanent : <i>non connu</i> Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : 8 élèves/enseignant
EAMAU	Togo - Lomé	Coût annuel de la scolarité : 2,5 MCFA/an Ratio Nbe élève/permanent : <i>non connu</i> Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : <i>non connu</i>
EIER- ETSHER	Burkina Faso - Ouagadougou	Coût annuel de la scolarité : évalué à 6 MCFA/an Ratio Nbe élève/permanent : 2 élèves/permanent Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : 7 élèves/enseignant

La situation au 1^{er} janvier 2006 (effectif – cible) devra être la suivante :

- Environ 2 ATS pour 1 enseignant (80 ATS pour 37 enseignants)
- 1 ATS pour 4 élèves

Il y a donc nécessité de réduire le personnel ATS au cours de l'année 2005 pour parvenir à l'effectif cible au 1^{er} janvier 2006.

2.2. Une diminution importante des effectifs est inévitable

Elle est la conséquence inévitable du recentrage, préalablement mentionné, sur le cœur de métier du Groupe, mais aussi d'un recrutement pléthorique durant les six dernières années (plus de 80 personnes) alors même que la « fusion » EIER et ETSHER devait amener des économies d'échelle.

Ces sureffectifs engendrent un surcroît de masse salariale difficile à supporter par les budgets de fonctionnement des écoles. La masse salariale annuelle se situe à un milliard de FCFA à comparer avec le montant de 439.027.222 F CFA reçu au titre des contributions 2004 des Etats membres.

Un effectif cible de 120 personnes pour début 2006 sera proposé au Conseil des ministres. L'économie sur la masse salariale sera de 141 millions de FCFA par an.

Cette baisse des effectifs de 84 employés se fera durant l'année 2005 sur base de départ volontaire.

Ce processus sera accompagné de mesures sociales incitatives. Fin 2005, une comparaison entre l'effectif cible et l'effectif après épuisement des mesures de départ volontaire sera réalisé et pourra donner lieu à des licenciements pour atteindre les objectifs fixés. L'ajustement doit donc viser à la fois la réduction des effectifs et la diminution conséquente de la masse salariale.

La réduction concernera en particulier le personnel non enseignant. En rappel, il y a au total 37 enseignants (coopérants compris) contre 167 ATS cadres et non cadres. Compte tenu de ce déséquilibre et vu les perspectives d'augmentation du nombre d'étudiants dans les années à venir, il est judicieux de conserver le personnel enseignant actuel qui n'est pas pléthorique. C'est la condition pour envisager un accroissement du nombre d'élèves.

Tableau 3 : Départs et recrutement à prévoir avant janvier 2006

	Effectif actuel	Départs	Recrutement	Effectif cible
DAF	108	78		30
Direction	1	1		0
SCF	9	2		7
Garage mécanique	11	3		8
Reprographie	4	2		2
STKS et entretien	60	56		4
Restaurant	12	12		0
Autres (infirmierie et standard)	5	1		4
Service informatique	6	1		5
ATS services administratifs en appui aux activités	57	6		51
TOTAL ATS	165	84		81
Enseignants*	28	0	3	31
ATF enseignants	9	6	2	5
ATF DG et DAF	2	0	0	2
TOTAL	204	90	5	119

C'est donc au total 84 personnes qu'il faudra faire partir avant le 1^{er} janvier 2006 pour aboutir à l'effectif cible de 81 ATS pour 37 enseignants.

L'évolution des ratios envisagée est la suivante :

Ratio	Actuel	Janvier 2006	Décembre 2010
Coût de la scolarité/étudiant/ par an en million FCFA	6	2,3	1,7
Nombre ATS/enseignant	4,5	2	2
Nombre étudiants/ATS	2	4	10
Nombre étudiants/enseignant	7	7	15

2.2.1. Les départs volontaires

Lorsque le processus de rapprochement des deux écoles avait été entamé, la précédente direction avait suggéré au personnel des départs volontaires en vue de réduire le personnel qui devenait par endroits pléthorique avec la fusion de certains services. Mais cette initiative n'a pas été suivie jusqu'au bout. Ce qui fait que seules quelques personnes sont parties après des négociations à des conditions non vraiment précisées. Ces départs ont été immédiatement compensés par des recrutements importants.

◇ Mesures d'incitation

Afin d'inciter aux départs volontaires, on peut envisager des incitations financières pour ceux qui désirent partir. Concrètement, il sera question de prévoir des indemnités additionnelles aux droits légaux de départ.

- a. Une première solution peut consister à donner un an de salaire brut à chaque partant. Cette indemnité conventionnelle s'ajoute aux indemnités légales de départ. Ces dernières sont calculées sur la base de :
 - 25% du salaire mensuel brut des 6 derniers mois par années pour les 5 premières années,
 - 30% du salaire mensuel brut des 6 derniers mois par année de la 6^{ème} à la 10^{ème} années,
 - 40% du salaire mensuel brut des 6 derniers mois par année au-delà de la 11^{ème} année.

- b. Une deuxième option peut consister à prévoir en sus des indemnités légales de départ :
 - 2 mois de salaire par année de présence pour ceux qui ont une ancienneté comprise entre 0 et 5 ans.
 - 1 mois de salaire par année de présence pour ceux qui ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans
 - 1/2mois de salaire par année de présence pour ceux qui ont une ancienneté supérieure à 10 ans.

Le choix final du mode d'incitation sera fonction des sommes disponibles pour le soutien aux départs volontaires.

Tableau 4 : Coût total des mesures d'incitation aux départs volontaires

Total salaires bruts	140 810 835 FCFA
Total indemnités légales de départ (ILD)	55 329 594 FCFA
Total indemnités Formule 1 (F1)	140 955 084 FCFA
Total indemnités Formule 2 (F2)	106 407 990 FCFA
ILD + F1	196 284 678 FCFA
ILD + F2	161 737 584 FCFA

Encourager les départs volontaires permet de limiter le côté psychologiquement perturbant de toute perte d'emploi. Il dédramatise aussi la situation vis-à-vis du personnel qui restera dans l'entreprise. Cependant le risque est que l'effectif cible ne soit pas atteint. C'est pourquoi, le bénéfice des départs volontaires incités ne sera ouvert que **sur une période de temps limitée de mars à juin 2005.**

Fin décembre 2005, le point sera fait pour comparer les départs et l'effectif cible arrêté. Le sureffectif éventuel restant fera alors l'objet d'un licenciement économique comportant uniquement les indemnités légales de départ.

2.2.2. Les licenciements économiques

Ils concerneront comme nous l'avons précédemment mentionné le personnel ATS, cadres et non cadres. La démarche consistera à supprimer des postes et par ricochet à licencier les titulaires de ces postes. En cas de postes ou d'emplois identiques ayant plusieurs titulaires et s'il y a lieu de ne conserver que quelques-uns seulement de ces postes, l'ordre des licenciements se fera selon les critères légaux suivants :

- Aptitude professionnelle : C'est l'agent le plus apte professionnellement qui est préféré. Le diplôme sera dans ces conditions une référence utile ;
- À aptitudes professionnelles identiques, la préférence sera donnée à celui qui a le plus grand nombre d'années d'ancienneté dans la maison ;
- Enfin, à anciennetés identiques, la préférence sera donnée à celui qui a la plus grande charge de famille (ex : père de trois enfants contre père d'un enfant).

Ces précisions données, il a été étudié les possibilités de suppression des postes direction par direction.

3. La réaffirmation du caractère inter-Etat et le recentrage sur les missions d'enseignement et de recherche

○ La réaffirmation du caractère inter-Etat.

Dix nationalités sont représentées dans les effectifs cadres et enseignants. Cette situation est la conséquence des conditions d'expatriation offertes peu motivantes. Mais aussi de promotions internes sans publication des postes. Cinq mesures seront mises en œuvre pour remédier à cette situation et réaffirmer concrètement le caractère inter-Etats de l'institution :

- une baisse des effectifs des cadres en relation avec l'externalisation des activités non centrées sur l'enseignement. L'objectif serait de passer de 14 à 11 cadres au 1 janvier 2006. Ceci permettrait d'ouvrir la voie à de nouveaux recrutements en fonction de l'accroissement des effectifs et sur des profils plus adaptés aux besoins.
- une baisse des effectifs d'assistance technique en substitution qui conduira à passer de treize fin 2004 à six fin 2005 et cinq fin 2006. Cette déflation permettra, sur la base d'une fongibilité de l'appui financier de la coopération française, de dégager des moyens financiers en appui au nouveau projet LMD du Groupe notamment au recrutement et à la formation des enseignants.
- une possibilité de départs volontaires négociés pour les cadres et enseignants qui le désirent moyennant les mesures d'accompagnements arrêtés précédemment.
- **une revalorisation de la prime d'expatriation afin de rendre le groupe plus attractif pour des ressources humaines d'excellence. Le montant envisagé serait de 50% du salaire de référence qui est d'environ 500 000 FCFA. La prime qui est actuellement de 65 000 FCFA passerait à 250 000 FCFA mois pour les cadres et enseignants expatriés. Le coût total de cette mesure applicable en janvier 2007 serait en année pleine de 84 000 000 FCFA.**
- la publication systématique de toutes les vacances de poste que ce soit pour des contrats à durée indéterminée ou des contrats à durée déterminée (y compris les vacances).

○ Le recentrage sur les activités d'enseignement et de recherche

Il rendra nécessaire une motivation du personnel qui passera par :

- L'étude d'une formule d'intéressement aux résultats qui devra être étudiée et soumise pour adoption au conseil d'administration et de gestion dans le courant de l'année 2005.
- La simplification du système de prime et d'indemnité, et son application transparente qu'il s'agisse des primes applicables aux enseignants, aux cadres et aux ATS. Sont concernées les primes de responsabilité, primes de fonction, indemnités de représentation, indemnités de scolarité et indemnités de transport.

4. Les conséquences de la cession des actifs

La principale conséquence tiendra à la suppression du logement. Il convient donc de compenser la perte de cet avantage. Il est proposé une prime de logement de 150 000 FCFA par mois aux cadres et enseignants. Sur cette base la cession des actifs correspondrait à un prêt de 1,4 milliard de FCFA sans intérêts sur 20 ans auquel s'ajouterait annuellement une économie de 37 millions de FCFA correspondant à l'entretien et à la maintenance des maisons.

La revalorisation de la prime d'expatriation et la mise en place de l'indemnité logement devraient permettre de faciliter le recrutement des cadres expatriés et leur permettre de se loger dans de bonnes conditions.

ANNEXE 1

Répartition des employés suivant les différents départements de l'EIET-ETSHER

Direction générale et services rattachés	7	Direction générale	Directeur général	1
			Assitant directeur	2
			Agent d'accueil et renseignement	1
		Contrôle de gestion		1
		Service du Personnel		2
Direction Administrative et Financière	108	Attachée de direction		1
		SCF		9
		Garage mécanique		11
		Reprographie		4
		STKS et entretien		60
		Restaurant		12
		Service informatique		6
		Autres (infirmierie et standard)		5
DET	37	Direction	Enseignant	1
			ATS	1
		Scolarité	ATS	2
		Documentation	ATS	3
		Dept REAH	Enseignant	6
			ATS	1
		Dept IEGS	Enseignant	8
			ATS	8
		Dept IESE	Enseignant	6
			ATS	1
DE	23	Direction	Enseignant	1
			ATS	3
		Scolarité	ATS	2
		Documentation	ATS	1
		Dept IIE	Enseignant	9
			ATS	1
		Dept EAE	Enseignant	5
			ATS	1
DR	8	Direction	Enseignant	1
			ATS	2
		Cellule SIG	CDI	2
			CDD	3
CEFOC	12	Cadres	Permanents	5
			CDD	1
		ATS	Permanents	5
			CDD	1
CFPI	5	Cadres	CDI	1
			CDD	2
		ATS	CDI	1
			CDD	1
Projets	4	EPFL		3
		Karité		1
Totaux	204			204

Listes des figures et des tableaux

<i>Figure 1: Répartition des employés suivant leurs catégories professionnelles.....</i>	<i>3</i>
<i>Figure 2: Répartition des employés suivant leurs départements.....</i>	<i>3</i>
<i>Figure 3: Répartition des cadres et des enseignants suivant leurs nationalités</i>	<i>4</i>
<i>Figure 4 : Répartition du personnel africain par ancienneté</i>	<i>5</i>
<i>Figure 5 : Répartition du personnel africain par classe d'âge.....</i>	<i>5</i>
<i>Tableau 1: Répartition des cadres et des enseignants suivant leurs nationalités.....</i>	<i>4</i>
<i>Tableau 2 : Comparaison de la situation de chaque école de la sous région</i>	<i>7</i>
<i>Tableau 3 : Départs et recrutement à prévoir avant janvier 2006.....</i>	<i>8</i>
<i>Tableau 4 : Coût total des mesures d'incitation aux départs volontaires</i>	<i>10</i>

**Conférence Africaine des Grandes Ecoles, Instituts, et Facultés dans le
domaine des Arts, des Sciences Appliquées et de la Technologie
CGIF**

Procès verbal de la réunion constitutive

Ouagadougou le 18 avril 2005

Le 18 avril 2005 s'est tenue dans les locaux du groupe EIER-ETSHER à Ouagadougou, une réunion portant sur la création de la Conférence des Grandes Ecoles, Instituts, et Facultés dans le domaine des Arts, des Sciences Appliquées et de la Technologie dont le sigle provisoire est : CGIF.

Cette réunion fait suite au mandat donné par les représentants des grandes Ecoles et des Institutions universitaires qui avaient pris part aux troisièmes journées scientifiques du Groupe EIER-ETSHER du 6 au 8 décembre 2004 à Ouagadougou. En outre, ce mandat a été confirmé par une recommandation du Conseil des Ministres des 14 Etats membres du Groupe EIER-ETSHER réuni à Ouagadougou le 8 février 2005.

La réunion a vu la participation des représentants de neuf institutions d'enseignement supérieur d'Afrique de l'Ouest et du Centre dont la liste figure en annexe.

Sous la présidence du Directeur Général du groupe EIER-ETSHER la réunion a commencé ses travaux à 9 h sur un ordre du jour préalablement adopté et annexé au présent procès-verbal.

Dans son message de bienvenue, le directeur général du groupe EIER-ETSHER a remercié les participants d'avoir accepté son invitation à cette réunion. S'en est suivi la présentation des participants et des institutions qu'ils représentent.

Les travaux se sont ensuite poursuivis sur le projet des statuts de la dite Conférence. Les participants ont convenu de ce qui suit :

1) La Conférence Africaine des Grandes Ecoles, Instituts, et Facultés dans le domaine des Arts, des Sciences Appliquées et de la Technologie est une association regroupant les établissements d'Enseignement supérieur dispensant des formations à finalités professionnelles de haut niveau et conduisant des activités de recherche et/ou d'expertise.

2) L'association a pour finalités:

- entretenir et développer les relations qui unissent les membres ;
- promouvoir les institutions d'enseignement supérieur africaines notamment vis-à-vis des entreprises, des organisations gouvernementales et non gouvernementales ;

- étudier toutes les questions institutionnelles et académiques intéressant les établissements membres ;
- œuvrer à la promotion de l'enseignement supérieur dans les domaines des arts, des sciences appliquées et de la technologie en Afrique, en relation notamment avec le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES), la Conférence des Recteurs et Présidents des Universités francophones d'Afrique et de l'Océan Indien (CRUFAOCI) et l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) ;
- contribuer à l'évolution harmonisée des formations diplômantes et continues et au développement de la recherche, ainsi qu'à la constante amélioration de la qualité des activités menées par les établissements membres.

3) Le siège de l'Association est installé provisoirement à Ouagadougou dans les locaux du Groupe EIER-ETSHER

4) Le bureau provisoire suivant a été mis en place :

- Président : Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) - Dakar - Sénégal
- 1^{er} Vice-Président : Ecole Nationale Supérieure Polytechnique (ENSP) - Yaoundé - Cameroun
- 2^{ème} Vice-Président : Ecole Africaine des Métiers d'Architecture et d'Urbanisme (EAMAU) - Lomé- Togo
- Secrétaire Exécutif : Groupe des Ecoles EIER-ETSHER (GEE) - Ouagadougou - Burkina faso
- Membres :
 - o Faculté d'Agronomie -Université Abdou Moumouni (FA-UAM) - Niamey- Niger
 - o Ecole Polytechnique d'Abomey-Calavi (EPAC) - Cotonou - Bénin
 - o Ecole des Mines, de l'Industrie et de la Géologie (EMIG) - Niamey- Niger

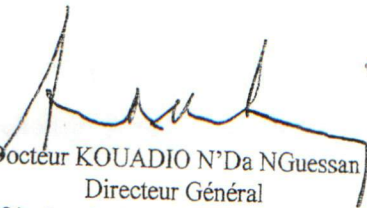
5) Ce bureau provisoire est chargé de conduire les affaires courantes, de finaliser les statuts, d'identifier de nouveaux membres et de convoquer une assemblée générale à l'issue de laquelle un bureau définitif sera élu. La cotisation est provisoirement fixée à un million (1 000 000) de francs CFA par établissement et par an.

Le Directeur Général de l'EAMAU, au nom des participants, a félicité le Groupe EIER-ETSHER pour l'initiative et la bonne organisation de la réunion.

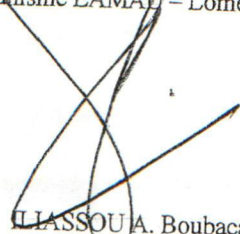
Le Président élu, prenant fonction, a remercié en son nom propre et au nom du bureau provisoire la réunion de la confiance placée en eux. Il s'est engagé à assumer sa tâche avec abnégation. Il a expressément mandaté chacun des membres fondateurs pour porter l'information relative à la Conférence auprès des Institutions nationales et internationales susceptibles d'y adhérer.

La première Assemblée générale est convoquée pour le lundi 28 et le mardi 29 novembre 2005 à Ouagadougou.


La réunion a clos ses travaux à 18h00




Docteur KOUADIO N'Da NGuessan
Directeur Général
Ecole Africaine des Métiers de l'Architecture et de
l'Urbanisme EAMAU – Lomé (TOGO)



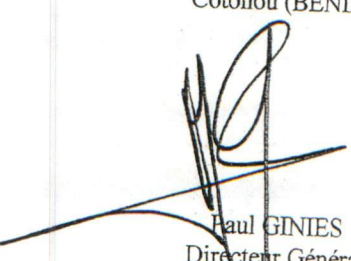
LIASSOU A. Boubacar
Directeur Général
Ecole des Mines, de l'Industrie et de la Géologie
EMIG- Niamey (NIGER)



Docteur AMOUKOU Adamou Ibrahim
Doyen Faculté d'Agronomie – Université Abdou
Moumouni de Niamey (NIGER)

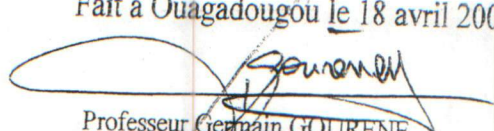


Professeur Marc T. KPODEKON
Directeur
Ecole Polytechnique d'Abomey-Calavi – EPAC
Cotonou (BENIN)

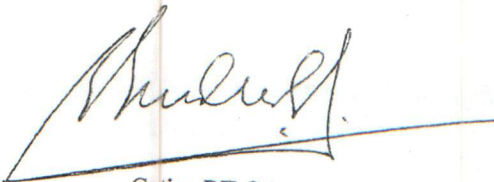


Paul GINIES
Directeur Général
Groupe EIER-ETSHER
Ouagadougou (BURKINA FASO)

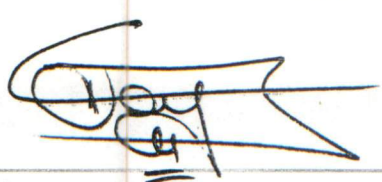
Fait à Ouagadougou le 18 avril 2005



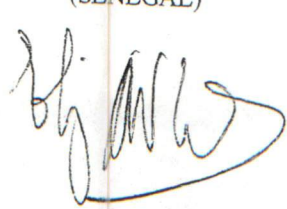
Professeur Germain GOURENE
Vice Président
Université d'Abobo-Adjamé
(COTE D'IVOIRE)



Gatien BILOA
Directeur Adjoint
Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics
ENSTP – Yaoundé (CAMEROUN)



Professeur Thomas TAMO TATIETSE
Directeur Adjoint
Ecole Polytechnique – Université de Yaoundé 1
(CAMEROUN)



Abibe N'GOM
Directeur
Ecole Supérieure Polytechnique ESP Dakar
(SENEGAL)

**Annexe 1: Réunion de la Conférence africaine des Grandes Ecoles, des
Instituts et des Facultés dans le domaine des Arts, des Sciences Appliquées
et de la Technologie**

Liste de présente (18 avril 2005)

Nom et Prénoms	Adresses	Téléphone	Email
CISS Abibou	Groupe des Ecoles EIER-ETSHER BP 594 Ouagadougou 01	(226) 50 30 20 53	Abibou.ciss@eieretsher.org
GOURENE Germain	02 BP 801 Abidjan 02 /UAA	(225)20 30 42 15/16 (225)07 09 19 31	gourene@hotmail.com
ADJAMAGBO Ambroise	EAMAU (DDR) BP 2067 Lomé	(228) 904 43 47	ambroiseadjamagbo@yahoo.fr
KOUADIO NDa N'Guessan	EAMAU BP 2067 Lomé	(228) 221 62 53 (228) 222 06 52 (228) 902 26 06	eamau@cafe.tg ndanguessan@yahoo.fr
TCHINI Kodjo	EAMAU (DE) BP 2067 Lomé	(228) 912 53 92	donnetchini@yahoo.fr
LIASSOU A. Boubacar	EMIG BP 732 Niamey	(227) 73 37 97	emig@intnet.net
AMOUKOU Adamou Ibrahim	FAC AGRO/UAM BP 10960 Niamey	(227) 73 39 42	amoukou@refer.ne
N'GOM Abibe	ESP BP 5085 Dakar	(221) 825 49 78	ngoma@ucad.com
YACOUBA Hama	Groupe des Ecoles EIER-ETSHER BP 594 Ouagadougou 01	(226) 50 30 20 53	Hama.yacouba@eieretsher.org
MAIGA Amadou Hama	Groupe des Ecoles EIER-ETSHER BP 594 Ouagadougou 01	(226) 50 30 20 53	Amadou.hama.maiga@eieretsher.org
GINIES Paul	Groupe des Ecoles EIER-ETSHER BP 594 Ouagadougou 01	(226) 50 30 20 53	Paul.ginies@eieretsher.org
KOUAME Kouassi	Groupe des Ecoles EIER-ETSHER BP 594 Ouagadougou 01	(226) 50 31 92 03	Kouassi.kouame@eieretsher.or
SANOUSI Issoufou A	Groupe des Ecoles EIER-ETSHER BP 594 Ouagadougou	(226) 50 30 20 53	Razack.sanoussi@eieretsher.org
TAMO TATIETSE Thomas	Ecole Polytechnique de Yaoundé BP 8390 Yaoundé	(237) 222 45 47	Thom2t@yahoo.fr ttamo@uycdc.uninet.cm

KPODEKON T.Marc	EPAC /UAC 01 BP 2009 Cotonou BENIN	(229) 36 05 39 (229) 36 09 93 Fax : (229) 36 01 99	kpodekon@bj.refer.org epacuac@bj.refer.org
NOUANGA Philippe	ENSTP BP 510 Yaoundé BP 510 Yaoundé	(237) 988 87 23	nouanga@yahoo.fr
BILOA Gatien	ENSTP BP 510 Yaoundé	(237) 982 36 30	biлогatien@yahoo.fr
KOUAM Augustin	ENSTP Yaoundé BP 510 Yaoundé	(237) 981 28 43 (237) 231 15 55	a.kouam@caramail.com

**REUNION CONSTITUTIVE DE LA CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES,
INSTITUTS ET FACULTÉS DANS LE DOMAINE DES ARTS, DES SCIENCES
APPLIQUÉES ET DE LA TECHNOLOGIE**

Réunion de Ouagadougou
18 avril 2005

Programme

9H00	Accueil des participants à la salle RAIBAUD de l'EIER
9H10	Allocution de bienvenue du Directeur Général du Groupe EIER-ETSHER
9H20	Présentation des participants et Institutions présentes
9H45	Présentation du programme de travail
10H00 – 10H30	Pause café
10H30 – 12H30	Discussions au cours desquelles les participants échangeront sur les points suivants : <ul style="list-style-type: none">- Les modalités de mise en place de la conférence des grandes écoles et facultés des sciences et techniques- La définition de ses objectifs- Les projets de statuts- La mise en place du bureau- Le calendrier de travail- La réforme LMD et le rôle de la conférence dans la mobilité des enseignants et étudiants
12H30 – 13H00	Départ pour déjeuner à Kamboinsé
13H00 – 14H30	Déjeuner
14H30 – 18H00	Suite de la discussion

Messieurs les Ministres

Cette échéance est une instance tant attendue par l'ensemble des élèves du groupe EIERETSHER pour vous présenter les périples difficultés dont on traverse ces trois (3) dernières années.

Nous ,élèves du groupe, subissons d'interminables péripéties remettant ainsi en cause la vocation et la mission originelle assignée à notre chère institution .

En effet Messieurs les Ministres

-Vu le relevé des conclusions de la table ronde des bailleurs de fonds du 12 mai 2003 à Paris,

-Vu le projet des reformes institutionnelles et organisationnelles,

-Vu les actes du conseil d'administration tenue à Douala le 26 avril 2003,

Nous déplorons avec amertumes les conséquences fâcheuses. Nous faisons ainsi allusions aux décisions n° 008/EIER du 22 juin 2003 et n° 025 /EIER du 04 octobre 2004 prises par le Président du conseil d'administration dont les contenus sont les suivants :

- DECISION N° 025

- Suppression complète des bourses(une indemnité de 20 000FRS est allouée en formation initiale 1ere année et 45 000FRS en formation post-universitaire)

- Voyage par voie routière des élèves ressortissants des pays côtiers

- Problématique d'assurance maladie.

- DECISION N° 008

- Suppression des frais de stage

- Suppression des frais de mémoire

- Hausse du prix de restaurant à 45000FRS (au lieu de 3200FRS)

- Contribution des élèves pour le voyage d'étude

- Caractère obligatoire du restaurant

Le conseil d'administration, dans sa logique à mener sa mission, fait preuve des manquements graves susceptibles d'ébranler les nobles objectifs de l'école et oublie complètement que c'est les élèves qui sont au centre de la mission la plus importante du GROUPE EIERETSHER .

Nous sommes des jeunes ouverts, responsables, donc toute mutation affectant notre environnement doit s'opérer en tenant compte de nos aspirations.

Ce qui dépasse notre entendement, Messieurs les ministres, est que les points issus de ces décisions font objets des **projets de règlements dont vous n'avez pas encore adopté.** Le caractère légal de ces dites décisions laisse donc à désirer.

Conscients de votre mission et de vos attributions,

Conscients de la vocation de notre chère institution de par son rôle à œuvrer pour promouvoir la mise en valeur du milieu rural et urbain,

Conscients de vos soucis à voir vos progénitures réussir dans des conditions décentes

Conscients de votre amour manifeste à œuvrer pour le développement de notre cher continent l'Afrique
Nous, élèves du GROUPE EIERETSHER, attendons de vous à l'issue de ce conseil ce qui suit :

1) **DES DECISIONS N° 008 ET 025**

Leur annulation pur et simple car leur contenu sont issus d'un **projet** de règlement intérieur non **validé**.

2) **DU PROJET DE REGLEMENT INTERIEUR**

- De réhabiliter l'article 19 ancien du titre IV au lieu de l'article 19 nouveau du titre IV
- De réhabiliter l'article 30 ancien du titre IV au lieu de l'article 31 nouveau du titre IV
- De réhabiliter l'article 31 ancien du titre IV au lieu de l'article 32 nouveau du titre IV

3) **DES CONTRIBUTIONS DE NOS ETATS**

De plaider pour nous auprès de nos pays afin de s'acquitter de leur dette pour sortir notre école de la crise financière.

3) **DES BAILLEURS DE FONDS**

Solliciter toujours leur réengagement à nous soutenir tant sur le plan financier que matériel

4) **DU RESTAURANT**

Les charges du restaurant (salaires, eau, électricité, matériels) sont imputés au dos des élèves alors que ces charges font parties du budget général de l'école. Nous demandons donc que ces charges reviennent toujours à l'école.

Une privatisation a été initiée par le Directeur Général qui représente le Secrétaire Général du Conseil d'administration. L'idée a été largement appréciée par les élèves. Nous souhaitons donc la mise en place de cette privatisation du restaurant.

5) **DES APECTS PEDAGOGIQUES ET EQUIPEMENT DE SERVICES**

Un certain nombre de doléances (Réf 03/PR/AIES/2004) des élèves a été adressé au Directeur Général. En outre certaines doléances complémentaires ont été posées au Directeur des Etudes et au Directeur Administratif et Financier. Nous souhaitons l'observation intégrale de ces doléances pour une meilleure amélioration de notre cadre d'étude.

Convaincus de votre souci majeur de sauvegarder et de pérenniser les acquis de notre institution d'une part, de relever le défi de l'intégration Africaine et de la mondialisation

d'autre part ,nous osons croire Messieurs les Ministres que notre cri de détresses puisse
retenir vos assentiments.

Veillez recevoir ,Monsieur les Ministres, l'expression de mes sentiments les
meilleurs.

Pour le comité des élèves





CONSEIL DES MINISTRES

**LIVRE BLANC DES ELEVES
INGENIEURS ET STAGIAIRES DE
L'EIER**

OUAGDOUGOU 04/02/05

ASSOCIATION DES ELEVES
INGENIEURS ET STAGIAIRES(AEIS)

PROJET DE RESTRUCTURATION JURIDIQUE
DU GROUPE EIER-ETSHER

SCHÉMA D'ENSEMBLE

Lors de la première mission de l'expert juridique 2AC (janvier 05), il a été prévu, en accord avec le Directeur général de l'école, d'élaborer un schéma d'ensemble de la future structure juridique.

Ce schéma doit être construit en retenant l'hypothèse d'un Groupement d'Intérêt Economique à constituer entre les Etats participants, conformément à la proposition élaborée simultanément en ce sens et destinée à être présentée au Conseil des ministres qui doit se tenir les 7 et 8 février 2005 à Ouagadougou.

Le schéma en question devra organiser et articuler les composantes, structurelles et contractuelles, du futur dispositif :

- la Convention internationale elle-même,
- le Conseil des ministres,
- l'Assemblée générale du G.I.E.,
- l'administration du G.I.E.,
- la Direction générale de l'Ecole,
- son Conseil d'administration et de gestion,
- un avant-projet de filialisations éventuelles,
- l'actualisation de l'accord de siège.

« Organiser » chacune des composantes signifie proposer, pour chacune d'elle :

- sa composition,
- ses attributions,
- un mode de fonctionnement.

Articuler l'ensemble des composantes nécessite de décrire le dispositif prévisionnel aux niveaux :

- de la relation hiérarchique entre les composantes,
- de leur coordination fonctionnelle.

PROPOSITION DE SCHEMA JURIDIQUE D'ENSEMBLE

1. La Convention internationale :

Cette convention reprendra pour l'essentiel les termes génériques de la précédente, mais sera beaucoup plus brève, en cela qu'elle se limitera à décider de la constitution du Groupement d'intérêt économique.

Deux formules sont possibles : soit elle annule et remplace la précédente, soit elle la complète. La première formule est préférable.

2. Le Conseil des Ministres :

Sa haute autorité exprime la volonté politique des États.

Composé des Ministres de tutelle chacun des États membres du Groupement, ou de leurs représentants, il est l'autorité d'orientation stratégique et de surveillance de l'école.

Le Conseil des Ministres désigne en son sein, pour une période de trois ans, son Président et son Vice-Président.

Il se réunit au moins une fois tous les trois ans pour entendre les rapports de l'Assemblée générale du GIE présentés par l'Administrateur général, faire connaître ses directives d'orientation stratégique et désigner les représentants de chaque État membre à l'Assemblée générale du GIE pour une période de trois années.

Le secrétariat du Conseil des ministres est assuré par l'Administrateur du Groupement

3. L'Assemblée générale du GIE

L'Assemblée générale des membres du groupement d'intérêt économique est composée des Etats participants, dont les représentants sont désignés comme indiqué au § 2 ci-dessus. Elle est habilitée à prendre toute décision de sa compétence à la majorité absolue des voix. La répartition des voix est fixée par le Règlement intérieur.

L'Assemblée générale désigne l'Administrateur général du groupement (Cf. §4 ci-dessous) et, sur la proposition de celui-ci, les autres membres du Conseil d'administration et de gestion de l'Ecole, dont un Administrateur général adjoint.

Ses attributions essentielles (outre la désignation de son président et de l'Administrateur général) sont les suivantes :

- L'assemblée statue sur les états financiers présentés par le Conseil d'administration et de gestion (Cf. § 6 ci-après).
- Elle désigne le Commissaire aux comptes et entend ses rapports.
- Elle adopte le Règlement intérieur.
- Elle modifie les statuts à une majorité qualifiée.
- Elle autorise les actes de disposition importants.
- Elle approuve les prises de participation (Cf. § 7).

L'assemblée générale est présidée par une personne morale participante qui désigne un représentant permanent, en l'occurrence un ministre en exercice. Cette formule permet de parer aux aléas de la vie politique. Un vice-président, désigné dans les mêmes conditions, a un rôle de suppléant. Le président convoque et dirige des débats de l'Assemblée dont il fixe l'ordre du jour sur proposition de l'administrateur général, signe les procès-verbaux avec ce même administrateur général, qui assure le secrétariat de l'Assemblée.

Une présidence tournante, à rythme annuel, est souhaitable, la succession étant toujours assurée par la vice-présidence sortante.

4. L'Administration du GIE

La question est ici de prévoir une structure dirigeante pour le Groupement. Le premier schéma qui vient à l'esprit consiste à mettre en place un Comité ou un Conseil d'administration. Cela ne nous paraît pas opportun. Il est préférable de ne pas multiplier les instances collégiales, et de réserver cela à la direction opérationnelle de l'Ecole (voir ci-dessous le Conseil d'administration et de gestion, § 7).

Le GIE lui-même, qui est la structure juridique porteuse de l'Ecole, peut être gouverné sur le mode des Sociétés anonymes à Administrateur général, lequel répond de sa gestion devant la seule Assemblée générale. L'article 879 de l'Acte uniforme permet cette formule en disposant que « Le groupement d'intérêt économique est administré par *une ou plusieurs personnes...* »

Dans cet esprit, l'Administrateur général du GIE assure la direction générale du Groupement et représente valablement celui-ci dans ses rapports avec les tiers. Il est responsable devant l'Assemblée générale du groupement.

Pour l'exercice de ces fonctions, il est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués à l'Assemblée générale par des dispositions légales ou statutaires.

Dans ses rapports avec les tiers, le Groupement est engagé par les actes de l'Administrateur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'il ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances.

A la fin de chaque exercice, l'Administrateur général arrête les comptes de l'exercice écoulé et le budget de l'exercice à venir qu'il propose au Conseil d'administration et de gestion de soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale, avec le rapport annuel de gestion.

Il rédige les procès-verbaux des instances délibérantes. Il tient les registres réglementaires et, d'une manière générale, assure l'exécution des formalités prescrites.

PROPOSITION DE SCHEMA JURIDIQUE D'ENSEMBLE

L'Administrateur général du Groupement assure la Direction générale de l'Ecole et, à ce titre, préside le Conseil d'administration et de gestion de l'Ecole (Cf. § 6 ci-dessous). Il peut, en outre, exercer toute attribution dont la compétence lui est déléguée par l'Assemblée générale.

5. La Direction générale de l'Ecole

Elle est assurée par l'Administrateur général du groupement, investi à cet effet de tous pouvoirs sous réserve de ceux qui sont expressément dévolus à l'Assemblée générale du Groupement et au Conseil d'Administration et de gestion de l'Ecole.

6. Le Conseil d'Administration et de gestion de l'Ecole

Le Conseil d'administration et de gestion de l'Ecole est composé de quatre à six membres, outre l'Administrateur Général (membre de droit et président), désignés par l'Assemblée générale sur proposition de l'Administrateur général.

Il comprend notamment :

- un représentant de la CEMAC,
- un représentant de l'UEMOA,
- un représentant de l'Etat du siège de l'école,
- un représentant des bailleurs de fonds.

Le Conseil d'Administration et de gestion de l'Ecole est l'organe exécutif qui assiste le Directeur général dans l'exercice de ses fonctions. Il est présidé par le Directeur général.

A cet effet, il peut être réuni aussi souvent que nécessaire et au moins deux fois par an, sur l'initiative de son Président. Les mesures qu'il prend peuvent être arrêtées par consultation écrite, y compris en télétransmission.

7. Les options de filialisation

Il peut apparaître souhaitable de mieux cloisonner la gestion des opérations annexes du Groupe, voire de cantonner dans des structures dédiées certaines activités à caractère para-commercial.

Ce résultat peut être atteint en constituant une ou plusieurs sociétés en charge des activités en question. Le GIE pourra ainsi constituer une ou plusieurs filiales unipersonnelles ; on pense notamment à la forme juridique SARL.

Hormis la question des activités annexes et para-commerciales, le recours à ce procédé peut être d'autant plus opportun que l'importance de la dotation foncière du Groupe des écoles justifierait une organisation patrimoniale adaptée.

PROPOSITION DE SCHEMA JURIDIQUE D'ENSEMBLE

8. Actualisation de l'accord de siège

Il ne s'agit là que d'un avenant permettant de faire bénéficier le GIE (ainsi que ses filiales à venir) des dispositions précédemment adoptées par l'Etat d'accueil en faveur des écoles.



**GROUPE DES ECOLES
EIER - ETSHER**

**Conseil extraordinaire des ministres
Ouagadougou 7 et 8 février 2005**

UN NOUVEAU CADRE INSTITUTIONNEL

30 Janvier 2005

EIER_0007

PRÉSENTATION GÉNÉRALE
DU
GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE

SOMMAIRE

A- Les principes généraux	3
1- Le fondement contractuel du GIE	3
2- La responsabilité solidaire des membres	4
3- L'objet du regroupement	5
4- Le financement du regroupement	6
B- Fonctionnement et fin du GIE	7
1- Les décisions collectives	7
2- L'administration du groupement	7
3- Le contrôle du groupement	8
4- Le bénéfice de l'activité du groupement	9
5- La fin du groupement	10
C- La pratique du G.I.E.	11
1- L'enjeu bancaire	11
2- Les utilisations concrètes	12
3- La gestion juridique de la composition du GIE	13
4- La pratique du règlement intérieur	13
5- Les solutions alternatives	14

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE

Le groupement d'intérêt économique¹ n'est ni une société ni une association. Il diffère essentiellement de la société en ce qu'il peut être créé sans apports, sans capital, et qu'il peut ne pas rechercher de bénéfices. Il diffère par ailleurs de l'association par sa pleine capacité (éventuellement commerciale), par la responsabilité solidaire de ses membres et parce que la recherche de bénéfices ne lui est pas interdite.

C'est une entité est en principe vouée à la collaboration entre entreprises ou professionnels, mais elle n'est pas interdite aux personnes morales de droit public. Elle jouit de la personnalité morale et de la pleine capacité à compter de son immatriculation - obligatoire - au R.C.C.M.

Dans les développements qui suivent, nous l'examinerons sous son aspect le plus général, indépendamment du projet relatif à l'Ecole EIER-ETSHER. Son utilisation à cette fin sera prise en considération unilatéralement.

Nouvelle dans la majorité des Etats parties de l'OHADA, cette forme sociale y est inévitablement perçue de manière encore théorique. C'est pourquoi, après avoir présenté les principes généraux du G.I.E. (A) et ses règles de fonctionnement (B), on envisagera finalement sa dimension pratique, notamment pour évaluer les conséquences de sa mise en œuvre en matière financière (C).

¹ En Afrique, le langage courant utilise parfois cette locution pour désigner des regroupements très informels, notamment de jeunes diplômés s'efforçant de monnayer leurs compétences en marge d'un marché du travail qui ne leur offre pas de débouchés. Ces regroupements peuvent en réalité s'analyser comme des "sociétés de fait", et il convient de réserver désormais l'appellation de "G.I.E." aux entités créées conformément aux dispositions de l'Acte uniforme dont il est question ici.

A Principes généraux

Le groupement d'intérêt économique se caractérise d'abord par la grande liberté contractuelle laissée aux membres pour organiser la relation qui les unit (1) ; en contrepartie, ils sont solidaires de la dette du groupement (2) dont l'objet doit répondre à des critères précis (3). Enfin, la diversité des modes de financement du G.I.E. marque également l'originalité de la structure (4).

1 - Le fondement contractuel du G.I.E.

a - Les membres du groupement

Cette terminologie les distingue des "associés", terme consacré aux sociétés commerciales. "Deux ou plusieurs personnes physiques ou morales peuvent constituer entre elles un groupement d'intérêt économique, y compris les personnes exerçant une profession libérale soumise à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé." (art. 871).

Comme nous le verrons ci-après, les membres sont responsables des dettes sociales du groupement. Par application extensive de l'article 9 de l'Acte uniforme ("Deux époux ne peuvent être associés d'une société dans laquelle ils seraient tenus des dettes sociales indéfiniment ou solidairement"), il semble que les époux ne puissent donc être membres d'un même G.I.E. Cependant, cette responsabilité n'a pas pour conséquence de conférer aux membres du groupement la qualité de commerçant, même s'il s'agit d'un G.I.E. à objet commercial.

b - Le contrat de groupement

Autre singularité terminologique par rapport aux sociétés, les membres ne signent pas des *statuts*, mais un *contrat de groupement*. Ce distinguo conduit à s'interroger sur la règle de forme applicable à un tel contrat. En effet, l'article 10 de l'Acte uniforme n'impose expressément la forme authentique que pour les *statuts*. En l'état des textes, on peut en déduire qu'il est légalement possible d'établir un tel "contrat" sous seings privés - à moins qu'il comporte une disposition rendant nécessaire l'intervention du notaire (apport d'un bien immobilier par exemple). Cependant, et pour les mêmes raisons qu'en matière de sociétés commerciales l'intervention d'un professionnel du droit sera jugée préférable par les créateurs du groupement.

Un groupement peut être constitué par transformation d'une société ou d'une association dont l'objet correspond à la définition légale du G.I.E., sans que l'opération donne lieu à dissolution de la structure précédente ou à création d'une personne morale nouvelle (art. 882, al.1).

L'organisation et le fonctionnement du Groupement sont librement déterminés par le contrat constitutif. De même, ce document fixe librement la contribution de chaque membre aux dettes, pour ce qui concerne leurs rapports entre eux ; à défaut de stipulation contractuelle, chaque membre supporte une part égale.

Le contrat et ses modifications successives sont soumis aux mêmes conditions de publicité qu'en matière de sociétés commerciales. Il contient notamment les indications suivantes :

- la dénomination du groupement d'intérêt économique, sa durée, son objet, l'adresse de son siège ;
- les nom, raison sociale ou dénomination sociale, forme juridique, adresse du domicile ou du siège social et, s'il y a lieu, le numéro d'immatriculation au R.C.C.M. de chacun des membres du groupement d'intérêt économique.

Les actes et documents émanant du groupement et destinés aux tiers doivent indiquer lisiblement la dénomination du groupement, suivie des mots " groupement d'intérêt économique " ou du sigle " G.I.E. " .

2 - La responsabilité solidaire des membres

C'est une caractéristique essentielle du groupement d'intérêt économique, précisée par l'article 873 : ses membres sont tenus des dettes du groupement sur leur patrimoine propre. Pour éviter toute confusion à cet égard, il faut bien préciser l'étendue de la règle dans le cadre du groupement : chacun n'est responsable que du passif propre au groupement et non du passif personnel de chacune des entités participantes.

Toutefois, un nouveau membre peut, si le contrat le permet, être exonéré des dettes nées antérieurement à son entrée dans le groupement. Cette limitation de solidarité doit être publiée. L'article 873 n'indique pas les modalités de cette publication ; elle devra au moins figurer dans un avis inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans l'Etat partie du siège social.

Quant aux membres qui se retirent du G.I.E., le régime de leur responsabilité n'est pas précisé par l'Acte uniforme, mais il semble qu'ils ne restent responsables des dettes du groupement que jusqu'à leur retrait (et pas au delà de cette date, comme en matière de Société en nom collectif). Toutefois, ce retrait n'est opposable aux tiers qu'après sa publication, c'est-à-dire jusqu'à inscription modificative au R.C.C.M. Il convient donc que les éventuels créanciers du groupement soient particulièrement attentifs à ce retrait.

Les membres du groupement d'intérêt économique sont solidaires du paiement des dettes du groupement, mais cette disposition n'est pas d'ordre public : une convention contraire avec le tiers cocontractant peut déroger à la règle - formule qui n'a évidemment pas la préférence des créanciers du G.I.E. En cas de solidarité, les créanciers du groupement

ne peuvent poursuivre le paiement des dettes contre l'un des membres qu'après avoir vainement mis en demeure le groupement par acte extrajudiciaire.

Il résulte de cette règle de la solidarité que le contrat de groupement doit être rédigé avec le plus grand soin pour limiter dans toute la mesure du possible les éventuels "débordements" de la gestion. On en déduira également que le choix de celle-ci – et notamment des personnes qui en assument la charge – doit reposer sur une indéniable confiance, car les limitations statutaires de pouvoirs demeurent inopposables aux tiers.

3 - L'objet du Groupement

a - Le caractère auxiliaire de l'objet

Le groupement d'intérêt économique a pour but exclusif de mettre en œuvre pour une durée déterminée, tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité (art. 869). Son activité doit se rattacher essentiellement à l'activité économique de ses membres et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci. Cela suppose donc une activité économique préexistante de ses membres, que le G.I.E. ne fera que prolonger.

b - Objet civil ou commercial

Economique, cette activité n'est pas nécessairement *commerciale* ; elle peut être agricole ou libérale (comme le prévoit expressément l'article 871) par exemple. Le G.I.E. peut donc avoir un objet civil aussi bien que commercial. Le dispositif global de l'OHADA est d'ailleurs très cohérent à cet égard. En effet, l'article 38 de l'Acte uniforme relatif au droit commercial général précise que la présomption de "commercialité" des personnes immatriculées au R.C.C.M. "ne joue pas à l'égard des groupements d'intérêt économique" ; d'autre part, l'article 6 de l'Acte uniforme relatif aux sociétés commerciales ne cite pas le G.I.E. parmi les formes sociales déterminantes d'un caractère commercial.

c - les contraintes de la licéité

Civil ou commercial, il convient naturellement que l'objet du groupement ne soit pas illicite. Hormis les exclusions traditionnelles des activités interdites ou immorales, et celles pour lesquelles la loi exige une forme juridique déterminée, il existe une pathologie spécifique aux G.I.E. en matière de licéité d'objet, à laquelle le banquier doit demeurer attentif pour éviter d'y prêter son concours, le cas échéant.

En effet, la vocation "rassembleuse" des groupements peut les exposer assez naturellement à certains risques relatifs aux ententes et aux abus de domination qui sont le plus souvent sanctionnés par le droit économique. Ainsi, un G.I.E. ne peut pas servir de cadre à une action de boycottage ; il ne peut pas davantage avoir pour effet d'entraver la libre détermination des prix (domaine dans lequel la "bonne entente" licite n'est pas toujours éloigné de "l'entente" illicite...), réaliser des accords de spéciali-

sation conduisant à une répartition de marché etc.

4 - Le financement du G.I.E.

a - Le capital du groupement

La détermination du capital social est libre, et le G.I.E. peut même être constitué sans capital. Cette dernière hypothèse n'est pas rare. Les créanciers apprécieront donc cette donnée en fonction des exigences de l'activité exercée et des risques encourus.

Le seul interdit posé par l'Acte uniforme à cet égard est que les droits des membres ne peuvent être représentés par des titres négociables (art. 871, al.2) ; toute clause contraire est réputée non écrite. Ces droits seront donc, le cas échéant, représentés soit par des parts, soit par des actions cessibles, comme le prévoit l'article 57 ("Les actions sont cessibles ou négociables").

La détermination du capital étant libre, rien ne s'oppose à ce que le G.I.E. soit constitué avec un capital variable : ses variations dépendront par exemple du nombre de membres, sachant que ceux-ci souscrivent à une prise de participation en intégrant le groupement, et en obtiennent remboursement lorsqu'ils s'en retirent.

b - Les contributions des membres

C'est un mode de financement que l'on peut rencontrer, par exemple sous forme de cotisations, dans les G.I.E. ayant vocation à faire fonctionner un ou des services ou des équipements communs. Les cotisations peuvent être fixées en conséquence de l'utilisation respective de tel service ou équipement par chacun des membres.

c - L'emprunt obligataire

Le groupement d'intérêt économique peut émettre des obligations aux conditions générales d'émission de ces titres, à condition qu'il soit lui-même composé exclusivement de sociétés autorisées à émettre des obligations. Cette disposition de l'article 875 limite logiquement, dans l'intérêt des créanciers obligataires, de telles émissions aux G.I.E. dont ne sont membres que des sociétés anonymes ayant :

- plus de deux ans d'existence ;
- approuvé au moins les comptes de leurs deux premiers exercices sociaux ;
- intégralement libéré leur capital social.

Quant aux conditions générales visées, ce sont celles des articles 744 à 747 et 779 à 821 et, en outre, 841 à 845 s'il y a appel public à l'épargne.

B Fonctionnement et fin du G.I.E.

L'analyse du fonctionnement du groupement peut s'articuler en trois segments classiques relatifs aux décisions collectives (1), à l'administration du groupement (2) et à son contrôle (3). Toutefois, le régime de l'intéressement des membres aux résultats financiers du G.I.E. présente des caractéristiques originales que l'on examinera (4) avant de résumer les conditions dans lesquelles il prend fin (5).

1 - Les décisions collectives

Le régime juridique des décisions collectives est fortement marqué par le caractère contractuel du groupement. L'assemblée générale des membres est habilitée à prendre toute décision dans les conditions déterminées par le contrat, notamment de quorum et de majorité. Dans le silence du contrat, les décisions sont prises à l'unanimité. Le contrat peut également attribuer à chaque membre un nombre de voix différent de celui attribué aux autres. A défaut, chaque membre dispose d'une voix.

L'assemblée est obligatoirement réunie à la demande d'un quart au moins des membres (calculé en nombre, et non en voix). Aucun autre mode de convocation n'étant prévu par l'Acte uniforme, le contrat constitutif devra le(s) préciser. On observe par ailleurs que l'Acte uniforme ne prévoit pas la possibilité de prendre des décisions par consultation écrite des membres.

2 - L'administration du groupement

Le groupement est administré par une ou plusieurs personnes physiques ou morales. Chaque personne morale désigne un représentant permanent, qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était administrateur en son nom propre.

Dans ce cadre très large, le contrat constitutif organise librement l'administration du groupement, et notamment les conditions de nomination et de révocation du ou des administrateurs, la durée de leurs fonctions, leurs attributions et leurs pouvoirs. Au niveau structurel, toutes les possibilités sont offertes : un ou plusieurs administrateurs, choisis parmi ou en dehors des membres du groupement, rémunérés ou non, dont le mandat est renouvelable ou non etc. En pratique, s'il y a plusieurs administrateurs, il est préférable que le groupement soit représenté à l'égard des tiers par un président du conseil d'administration.

Toutefois, dans les rapports du G.I.E. avec les tiers, un administrateur engage valablement le groupement pour tout acte entrant dans l'objet de celui-ci ; toute limitation de pouvoirs est inopposable aux tiers. Ce der-

nier point est important pour les relations financières, particulièrement en cas de dépassement de l'objet social. Cela concerne également la direction des sociétés commerciales, pour lesquelles la question se trouve résolue par l'article 122 de l'Acte uniforme².

Rien n'est prévu expressément en cas de dépassement de l'objet social, dans l'Acte uniforme, pour le groupement d'intérêt économique. Par mesure de prudence, et dans l'attente d'une confirmation prétorienne, les créanciers considèrent généralement que cette disposition est transposable au G.I.E., c'est-à-dire que les administrateurs du G.I.E. peuvent effectivement engager celui-ci par des actes qui ne relèveraient pas de son objet, si le tiers ne pouvait ignorer que l'acte dépassait cet objet.

3 - Le contrôle du G.I.E.

Le contrôle du G.I.E. est exercé dans les conditions prévues par le contrat. L'Acte uniforme distingue à cet égard (art. 880) le contrôle de la gestion et celui des états financiers de synthèse.

a - Le contrôle des états financiers

Il doit être exercé par un ou plusieurs commissaires aux comptes choisis sur la liste officielle des commissaires aux comptes et nommé par l'assemblée pour une durée de six exercices. Le commissaire aux comptes du G.I.E. a le même statut, les mêmes attributions et les mêmes responsabilités que celui d'une société anonyme.

Bien que les textes ne le précisent pas clairement, cela suppose que le G.I.E. est bien assujéti à l'article 13 de l'Acte uniforme relatif au droit commercial général, qui oblige tout commerçant, personne morale, à respecter les dispositions de l'Acte Uniforme relatif au droit comptable - même si le G.I.E. dont il s'agit n'a pas d'objet commercial. En effet, la mission du commissaire aux comptes portant d'abord sur la régularité des comptes, c'est-à-dire l'exacte application des règles et procédures comptables en vigueur, sa mission serait vide de sens si l'on ne présupposait l'assujettissement du groupement aux règles en question.

b - Le contrôle de la gestion

L'acte uniforme ne prévoit à cet égard qu'une seule contrainte, d'application rarissime en pratique, lorsque le groupement émet des obligations : le contrôle de gestion doit alors être exercé par une ou plusieurs personnes physiques nommées par l'assemblée, pour une durée, avec des fonctions et des pouvoirs déterminés par le contrat.

Ces dispositions paraissent insuffisantes pour sécuriser la gestion du G.I.E., en considération notamment de l'importance et des enjeux de la gestion juridique du groupement. En conséquence, certains partenaires

² "La société est engagée par les actes des organes de gestion, de direction et d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, sans que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve."

ou créanciers du groupement préféreront que le contrat de groupement prévoit un contrôle de la gestion assuré par un intervenant professionnel extérieur.

4 - Le bénéfice de l'activité du groupement

"Le groupement d'intérêt économique ne donne pas lieu par lui-même à réalisation et à partage des bénéfices". Cette disposition lapidaire de l'article 870 doit être bien comprise, car elle a de quoi surprendre à première vue, à propos d'un groupement dont la caractéristique première est de présenter un "intérêt économique". On la conçoit mieux en distinguant d'abord les notions comptables de distribution et de répartition (**a**), dont on envisagera ensuite les modalités (**b**), quoique la difficulté soit fréquemment évacuée par une vocation à diminuer les charges des membres (**c**).

a - Le principe de la répartition des résultats

L'article 870 précité ne signifie pas que le G.I.E. n'ait pas vocation à "faire gagner de l'argent" à ses membres ; c'est même le contraire qu'exprime l'article 869 dont il vient d'être question, en assignant au groupement l'objectif *d'accroître les résultats* de l'activité de ses membres.

En réalité, l'article 870 ne fait que prolonger le raisonnement, en précisant que le gain apporté par le G.I.E. ne peut pas s'exprimer de manière autonome en la forme directe d'un bénéfice ou d'une perte à partager, mais seulement au travers de la comptabilité de ses membres. S'il ne peut y avoir "distribution" de bénéfices du G.I.E. au sens consacré de ce terme, le résultat de l'activité du groupement peut néanmoins donner lieu à "répartition".

Concrètement, un résultat positif ou négatif obtenu par le groupement se traduit, dans les documents de synthèse de ses membres, par une "quote-part de résultat sur opérations faites en commun". Ce mode de comptabilisation induit à son tour le régime fiscal applicable au groupement : il ne peut pas être lui-même fiscalisé sur un bénéfice dont le prive le principe même de l'article 870 de l'Acte uniforme ; ce sont donc les membres du groupement dont le résultat imposable est accru ou diminué par imputation des résultats du groupement, chacun à hauteur de sa quote-part pour ce qui le concerne.

b - Les modalités de la répartition

Pour les groupements constitués avec un capital social – sauf disposition contractuelle différente – la question des modalités de répartition ne présente guère de difficulté : les proportions de capital détenues sont le plus souvent déterminantes de la répartition du résultat.

Il en va différemment lorsque le groupement a été constitué sans capital. Dans ce cas, il convient de s'en remettre à d'autres paramètres de répartition, par exemple la charge des cotisations, le chiffre d'affaires réalisé au moyen du groupement s'il a vocation à développer ce chiffre, ou

encore le montant des achats réalisés par chaque membre s'il s'agit d'une centrale d'achat, etc.

c - Produit supplémentaire ou charges diminuées ?

Cette difficulté se trouve fréquemment résolue par le fait que les G.I.E. ont couramment vocation à faire réaliser des économies à leurs membres, de sorte que le profit qu'il secrète est en quelque sorte "cannibalisé" à la source, par un amoindrissement des charges de ses membres. En fait, cela constitue l'une des voies de l'amélioration ou de l'accroissement des résultats de l'activité des membres visée par la définition de l'article 869.

Ainsi en est-il de la gestion commune d'un service ou d'un équipement, dont le profit résulte des économies d'échelle réalisées du seul fait que la charge en est répartie sur les participants donc, pour chacun, moins lourde que s'il avait été seul à l'acquérir ou le louer pour le mettre en œuvre.

5 - La fin du G.I.E.

a - Les causes de dissolution

Ce sont d'abord les causes usuelles : l'arrivée du terme, la réalisation ou l'extinction de l'objet du groupement, la décision de ses membres réunis en assemblée générale, ou une décision judiciaire.

L'article 883 mentionne également des causes de dissolution liées à la solidarité des membres : le décès d'une personne physique ou la dissolution d'une personne morale membre du groupement, sauf clause contraire du contrat. De même, si l'un des membres est frappé d'incapacité, de faillite personnelle ou d'interdiction de diriger, gérer, administrer ou contrôler une entreprise quelle qu'en soit la forme ou l'objet, le G.I.E. est dissout, à moins que sa continuation ne soit prévue par le contrat ou que les autres membres ne le décident à l'unanimité (art. 884).

b - La dissolution du groupement

La dissolution du G.I.E. entraîne sa liquidation (art. 885). La personnalité du groupement subsiste pour les besoins de sa liquidation.

La liquidation s'opère conformément aux dispositions du contrat. A défaut, un liquidateur est nommé par l'assemblée générale ou, si l'assemblée n'a pu procéder à cette nomination, par décision du président du tribunal. Après paiement des dettes, l'excédent d'actif est réparti entre les membres dans les conditions prévues par le contrat. A défaut, la répartition est faite par parts égales.

C La pratique du G.I.E.

On envisagera d'abord cette pratique sous l'angle financier (1). S'il est exact que la formule du G.I.E. peut répondre utilement à certains besoins économiques qu'il importe de préciser (2), les contraintes inhérentes à la gestion juridique de cette forme sociale (3) semblent bien la réserver à des coopérations relativement restreintes en nombre de participants et bien soudées en application de règles contractuelles suffisamment souples (4). Ces conditions n'étant pas toujours réunies, il n'est pas inutile d'évoquer des solutions alternatives (5), permettant aux intéressés de coopérer en évitant les contraintes précitées et leurs risques - qui peuvent toujours s'étendre à leurs créanciers.

1 - L'enjeu pour les financiers du groupement

a - Une expérience régionale encore limitée

La question de la mise en œuvre pratique du G.I.E. est importante pour les bailleurs et banquiers, surtout dans les Etats parties où il s'agit d'une nouveauté juridique. Au demeurant, on peut observer que cette forme sociale demeure encore peu pratiquée dans les Etats parties où elle existait antérieurement à l'OHADA (Burkina-Faso, Mali, Niger, Sénégal...). Des conditions de cette mise en œuvre découleront le profil des risques bancaires.

b - Risques financiers direct et indirect

On peut considérer comme "direct" le risque du crédit que le banquier pourrait consentir à un G.I.E. Sans doute ce risque est-il *a priori* garanti par la solidarité des membres du groupement ; mais la mise en œuvre de cette règle ne manquerait pas de se heurter aux obstacles usuels en la matière³. Aussi convient-il de s'intéresser, en amont de la difficulté, aux causes d'immobilisation des encours qui pourraient être propres aux G.I.E. On peut d'ores-et-déjà conjecturer qu'elles seront souvent liées aux risques de mésentente entre les membres, vraie ou prétendue, et à leurs conséquences dommageables sur le fonctionnement et la solvabilité du groupement d'une part, et dans le domaine des irrégularités de forme d'autre part.

Toutefois, en matière de G.I.E., le risque du bailleur ou prêteur, ne concerne pas seulement la situation dans laquelle il est directement créancier d'un groupement. Il apparaît également à titre indirect, dans l'hypothèse d'une participation de l'entité bénéficiaire à un tel groupement. Celle-ci doit être appréciée par le financier non seulement en termes d'opportunité économique, mais également en termes de risques ju-

³ On pense aux difficultés inhérentes aux sûretés, et notamment aux difficultés de mise en œuvre du cautionnement, transposables au problème de la solidarité entre les membres du G.I.E.

ridiques. Par la règle de la responsabilité solidaire, cette participation équivaut en effet, pour le membre, à un véritable engagement "de principe" hors bilan correspondant à la dette du groupement, et dont l'analyste ne peut guère cerner les limites *a priori* : son étendue dépendra finalement des engagements du groupement. Si le membre du groupement dont il s'agit est bénéficiaire de crédits ou de subventions, l'analyse financière de ses états de synthèse sera donc utilement complétée par celle du groupement lui-même.

2 - Les utilisations concrètes

Les contraintes essentielles du G.I.E. résident donc dans le régime exigeant de la responsabilité des membres d'une part et dans le caractère exclusivement auxiliaire de son objet d'autre part. En contrepartie, l'intérêt de la formule réside dans sa souplesse d'organisation, une certaine facilité de fonctionnement et l'absence d'exigence relative au capital.

Ces caractères peuvent séduire des entreprises ou des professionnels qui ne souhaitent pas s'engager dans le processus d'une création de filiale pour faire aboutir un ou plusieurs projets communs. Ceux-ci peuvent concerner notamment :

- des actions communes de publicité et de commercialisation ;
 - l'exploitation coordonnée d'organismes de recherche ;
 - l'acquisition et l'utilisation d'infrastructure de production ;
 - l'activité de bureau d'études partagé ;
 - un service d'études de marché ;
 - une centrale d'achats ;
 - un service de gestion administrative ou informatique ;
 - un service de formation du personnel ;
- des galeries commerciales sont également organisées en G.I.E.

En toute hypothèse, la solidarité des membres au regard du passif du groupement suppose un travail en confiance absolue, une gestion rigoureuse, ce dont, généralement, un nombre restreint de participants est le corollaire.

3 - La gestion juridique de la composition du G.I.E.

Pour les tiers on l'a vu, la solvabilité du G.I.E. repose essentiellement sur le patrimoine de ses membres, responsables indéfiniment et solidairement de la dette sociale. Or, la composition du groupement est susceptible de modifications : Au cours de la vie sociale, il peut accepter de nouveaux membres dans les conditions fixées par le contrat ; de même tout membre peut se retirer du groupement dans les conditions prévues dans le contrat, sous réserve qu'il ait exécuté ses obligations (art. 876, al.2 & 3).

Le législateur organise donc certaines exigences relatives à la publicité des événements affectant la vie du groupement. Ainsi, le contrat de grou-

pement est soumis aux mêmes conditions de publicité que les sociétés (notamment au R.C.C.M.) et il contient notamment les nom, raison sociale ou dénomination sociale, forme juridique, adresse du domicile ou du siège social et, s'il y a lieu, le numéro d'immatriculation au R.C.C.M. de chacun des membres du groupement d'intérêt économique.

Corrélativement, toutes les modifications du contrat doivent être établies et publiées dans les mêmes conditions que le contrat lui-même et ne sont opposables aux tiers qu'à dater de cette publicité. Dans ces conditions, on conçoit que la gestion juridique de nombreuses "entrées" et "sorties" de membres s'avère lourde, chaque mouvement étant nécessairement assujéti aux procédures attachées à toute réforme de statuts... C'est pourquoi le régime du G.I.E. est surtout adapté à des groupements stables, voire peu nombreux.

Si ces contraintes ne sont pas scrupuleusement respectées, il en résultera une confusion potentiellement préjudiciable aux créanciers du groupement d'une part et de ses membres d'autre part. Pour pallier ces risques, la qualité du commissariat aux comptes est très importante.

4 - La pratique du règlement intérieur

Toute liberté ou presque étant laissée aux rédacteurs du contrat de groupement, on attachera une importance particulière à ses termes. A cet égard, il est préférable que le contrat de groupement s'abstienne de prévoir des contraintes trop détaillées quant à l'organisation interne du groupement, mais renvoie largement sur ces points à un règlement intérieur. Ce document, annexé au contrat de groupement, peut être relatif aux dispositions suivantes :

- aménagement des relations entre membres, et notamment la répartition des responsabilités opposables entre eux ;
- organisation de la gestion du groupement ;
- répartition des résultats, etc.

En outre, on aura soin de prévoir que le règlement intérieur peut être modifié sans délai par une instance de gestion. Cela permet d'éviter de mettre en œuvre des réformes statutaires – avec leurs contraintes administratives et leurs coûts annexes – pour des ajustements qui peuvent s'avérer fréquents, s'agissant d'un instrument de coopération entre entreprises ou professionnels.

En écho à la commodité interne de ces dispositions, elles permettent également au bailleur ou banquier d'alléger le suivi du dossier juridique d'un G.I.E., auquel il convient de rester attentif compte tenu des risques généraux de responsabilité à l'égard des tiers, inhérents à toute relation avec une entité dont la situation juridique peut être irrégulière.

5 - Les solutions alternatives

Dans l'hypothèse où le financier serait consulté en amont, et estimerait que la formule, inadaptée à la situation, présenterait des risques en germe, quelles solutions alternatives pourraient servir de cadre à la coopération souhaitée ? La question mérite d'être posée, singulièrement dans le cadre des Etats parties pour lesquels cette législation est nouvelle.

a - La société en participation

Beaucoup moins exigeante sur le plan du formalisme, même dans sa forme ostensible, la société en participation peut être le cadre informel d'une coopération entre entreprises ou professionnels.

Dans son économie générale, la société en participation peut produire des effets similaires au G.I.E., en cela qu'elle peut avoir un objet civil ou commercial, d'une part, et que sa révélation entraîne la responsabilité solidaire des associés, d'autre part ; le cumul de ces deux traits constitue une originalité que la société en participation est seule à partager avec le G.I.E.

Cependant, elle souffre de l'absence de personnalité juridique et ne peut donc conclure ni prendre des engagements en son propre nom ; elle ne peut pas davantage avoir de dénomination, de siège ni de patrimoine. Sans doute la S.N.C. ne souffre-t-elle pas de cet inconvénient mais, en revanche, c'est une société obligatoirement commerciale. Pour cette raison, la transformation du G.I.E. en société en nom collectif, sans donner lieu à dissolution ni à création d'une personne morale nouvelle (art. 882, al.2) n'est-elle possible que si ce groupement a un objet commercial.

b - L'association

On a parfois dit que le G.I.E. emprunte certains de ses traits à l'association et d'autres à la société. L'association bénéficie de règles de fonctionnement plus souples que le groupement, notamment par le fait que les adhésions et retraits ne font pas l'objet de règles de forme exigeantes.

Cependant, il est interdit à l'association d'avoir un but lucratif : elle ne peut ni distribuer ni répartir un résultat. En outre, elle ne peut pas non plus accomplir d'actes de commerce autrement que par accessoire, ce qui peut constituer un handicap si l'objectif recherché n'est pas exclusivement civil. Enfin, elle ne correspond pas à un cadre normatif de droit supra-national OHADA.

c - La structure composite

Elle est rendue possible par l'avènement des sociétés unipersonnelles. En substance, et uniquement s'il s'agit de faire des actes de commerce, elle consiste à créer une association à laquelle adhèrent les opérateurs intéressés, qui constitue à son tour une société commerciale unipersonnelle, SARL ou société anonyme.

La formule permet aux intéressés de se regrouper de manière souple, car les entrées et sorties des adhérents ne font pas l'objet d'un formalisme particulier. D'autre part, c'est la société filiale qui réalisera, le cas échéant, les actes de commerce nécessaires à l'opération et paiera l'impôt y afférent.

L'inconvénient de cette structure peut concerner la répartition du résultat : si la société filiale peut verser des dividendes à sa maison-mère, celle-ci est impuissante à les "faire remonter" à ses adhérents. Toutefois, on conçoit bien que cette question, d'ordre exclusivement pécuniaire, peut être résolue sans grande difficulté par voie contractuelle, directement entre la société et les opérateurs intéressés.

Liste des annexes

Annexe 1 : acte uniforme de l'OHADA

Annexe 2 : compte rendu des travaux du Conseil des Ministres de Douala (avril 2004)

Annexe 3 : statut des Ecoles EIER-ETSHER

Annexe 4 : accord de siège entre le Gouvernement du Burkina Faso et le Groupe des Ecoles EIER-ETSHER

Annexe 5 : faximilé de la lettre de l'OCAM portant fondation des Ecoles

ANNEXE 1

**ACTE UNIFORME
DE L'OHADA**

RELATIF AU DROIT
DES SOCIETES COMMERCIALES
ET DU
GROUPEMENT D'INTERET
ECONOMIQUE

EXTRAITS COMMENTÉS*
CONCERNANT
LE G.I.E.

* *Le commentaire figure en lettres italiques*

CHAPITRE PRELIMINAIRE

CHAMP D'APPLICATION DES DISPOSITIONS DE L'ACTE UNIFORME

Article 1 :

Toute société commerciale, y compris celle dans laquelle un Etat ou une personne morale de droit public est associé, dont le siège social est situé sur le territoire de l'un des Etats parties au Traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (ci-après désignés " les Etats parties ") est soumise aux dispositions du présent Acte uniforme.

Tout groupement d'intérêt économique est également soumis aux dispositions du présent Acte uniforme.

En outre, les sociétés commerciales et les groupements d'intérêt économique demeurent soumis aux lois non contraires au présent Acte uniforme qui sont applicables dans l'Etat partie où se situe leur siège social.

L'Acte Uniforme s'applique à toutes les sociétés commerciales dont le siège est situé sur le territoire de l'un des Etats-parties au traité ayant institué l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

Ce traité, signé à PORT LOUIS (Ile Maurice) le 17 octobre 1993, lie actuellement les seize Etats suivants: BENIN, BURKINA-FASO, CAMEROUN, CENTRAFRIQUE, COMORES, CONGO, COTE D'IVOIRE, GABON, GUINEE EQUATORIALE, GUINEE BISSAU, GUINEE (Conakry), MALI, NIGER, SENEGAL, TCHAD, TOGO.

Le droit des sociétés commerciales institué par l'Acte Uniforme est un Droit supra législatif fondé sur le principe bien établi de la primauté du Droit International sur le Droit Interne.

Il s'applique à toutes les sociétés commerciales et au Groupement d'Intérêt Economique qui est ainsi introduit dans ceux des Etats-parties dont la législation antérieure n'en reconnaissait pas l'existence.

Les sociétés "commerciales" concernées sont, celles que la législation antérieure considérait comme commerciales par leur forme et celles qui n'avaient pas la forme commerciale (société civile, par exemple) mais dont l'objet était commercial.

Toutefois, on le verra plus loin (Art.3) ces dernières sociétés devront désormais obligatoirement, soit disparaître, soit changer de forme.

Sont également réG.I.E.s par les dispositions de l'Acte uniforme, les sociétés à participation financière publique (Sociétés d'Etat, Sociétés d'Economie Mixte notamment) qui ont une activité de nature commerciale.

Cette disposition ne va sans doute pas manquer de soulever quelques difficultés dans la mesure où l'Acte Uniforme ne contient aucune disposition spécifique concernant ce type de société qui répond le plus souvent à des objectifs et à des impératifs de nature particulière hors du Droit commun.

Le caractère "d'ordre public", attaché aux dispositions de l'Acte uniforme (art.2), ajoutée à l'obligation, pour une société, d'exercer une activité commerciale sous l'une des formes prévues à l'Acte uniforme (art.3), peuvent conduire à se poser, par exemple, les questions suivantes:

- un Etablissement Public (ou un "office") à caractère Industriel et Commercial (EPIC) pourra-t-il désormais subsister sous cette forme ou devra-t-il obligatoirement adopter l'une des formes de l'Acte Uniforme .

- Les dispositions particulières existant à l'heure actuelle dans les Etats-parties à propos du contrôle et de la désignation des dirigeants des sociétés à participation publique et qui se révéleraient contraires aux dispositions d'ordre public de l'Acte Uniforme, pourraient-elles subsister.

Sur cette dernière question il semble qu'il faille répondre par la négative, à la lecture du dernier alinéa de l'article 1 qui ne laisse subsister que les dispositions législatives antérieures non contraires à l'Acte uniforme, et si l'on rappelle le caractère supra-législatif de cet Acte uniforme.

Cependant on peut répondre en sens inverse, si les dispositions de l'article 916 doivent être considérées comme s'appliquant aussi auxdites sociétés du secteur public ou parapublic.

Il aurait sans doute été préférable, pour écarter ces difficultés, soit d'exclure ce type de sociétés du champ d'application de l'Acte Uniforme, soit d'y inclure des règles spécifiques les concernant.

En tout état de cause, l'Acte Uniforme n'écarte pas nécessairement la totalité des législations nationales antérieures sur les sociétés commerciales puisque des dispositions "non contraires" éventuelles pourront subsister.

La difficulté résidera probablement dans l'appréciation du caractère "non contraire" ou "compatible" de telles dispositions.

Les dispositions du présent Acte uniforme sont d'ordre public, sauf dans les cas où il autorise expressément l'associé unique ou les associés, soit à substituer les dispositions dont ils sont convenus à celles du présent Acte uniforme, soit à compléter par leurs dispositions celles du présent Acte uniforme.

Le caractère d'ordre public, attaché de manière générale, à l'ensemble des dispositions de l'Acte Uniforme, interdit d'y déroger et rendrait nulles toutes dispositions contraires, qu'elles soient législatives, réglementaires ou contractuelles.

Les seules exceptions possibles ne peuvent résulter que des dispositions de l'Acte Uniforme lui même, et qui autoriseraient expressément, soit des dispositions dérogatoires soit des dispositions complémentaires.

A priori, des dispositions complémentaires ne peuvent être contraires aux dispositions principales et, par conséquent, les seules dérogations véritables possibles sont celles qui sont clairement prévues dans le corps de l'Acte Uniforme du genre de celles: "à moins que les statuts n'en disposent autrement..." ou "toutefois, les statuts peuvent stipuler que"

En dehors de ces cas particuliers, il y a lieu de considérer que toutes les dispositions de l'Acte Uniforme s'imposent absolument sans qu'il soit besoin dans le texte, de confirmation superflue, du genre de: "toute disposition contraire est réputée non écrite"

Article 3 :

Toutes personnes, quelle que soit leur nationalité, désirant exercer en société, une activité commerciale sur le territoire de l'un des Etats parties, doivent choisir l'une des formes de société qui convient à l'activité envisagée, parmi celles prévues par le présent Acte uniforme.

Les personnes visées à l'alinéa précédent peuvent aussi choisir de s'associer, dans les conditions prévues par le présent Acte uniforme, en groupement d'intérêt économique.

Cet article concerne l'obligation faite aux personnes désireuses d'exercer une activité commerciale en société, de choisir obligatoirement l'une des formes prévues à l'Acte Uniforme (société en nom collectif, société en commandite simple, société à responsabilité limitée, société anonyme)

Il semble que les sociétés en participation, les sociétés de fait et les G.I.E. soient à considérer comme étant au nombre des sociétés commerciales si l'on considère que dans sa partie 2, intitulée "Dispositions particulières aux sociétés commerciales", l'Acte Uniforme passe en revue, sous 7 titres distincts, les 7 formes de sociétés énumérées ci-dessus, bien que dans certains articles (notamment les articles 1 à 3) et dans le titre même de l'Acte Uniforme, il appa-

raît que le Groupement d'Intérêt Economique ne soit pas rangé parmi les "sociétés commerciales".

En dehors de ces formes, il n'est plus possible d'exercer une activité commerciale, en société. On verra d'ailleurs à l'article 188 que la transformation d'une société commerciale en société d'une autre forme (société civile, par exemple), entraîne la perte de la personnalité juridique, si l'objet demeure commercial.

La théorie antérieure de la commercialité d'une société par son objet, s'efface donc au bénéfice de la "commercialité par la forme" puisque une société à forme commerciale et à objet civil reste commerciale, tandis qu'une société civile à objet commercial n'est plus juridiquement, reconnue comme valable.

Article 6 :

Le caractère commercial d'une société est déterminé par sa forme ou par son objet.

Sont commerciales à raison de leur forme et quel que soit leur objet, les sociétés en nom collectif, les sociétés en commandite simple, les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés anonymes.

Les termes de l'article 6 posent un problème d'interprétation au regard des dispositions de l'article 3 duquel on pouvait tirer certaines conclusions sur la "commercialité" par la forme (voir commentaire de l'article 3).

En effet, l'article 6 maintient le principe de la "commercialité" soit par la forme, soit par l'objet alors que l'article 3 exclut la commercialité par le seul "objet".

D'autre part, l'article 6 ne reconnaît expressément la commercialité par "la forme" qu'aux seules sociétés en nom collectif, sociétés en commandite simple, sociétés à responsabilité limitée et sociétés anonymes.

Faut il en conclure que les sociétés en participation, les sociétés de fait et les groupements d'intérêt économique ne seraient commerciaux que par leur objet et qu'il pourrait, par conséquent, en exister qui ne soient pas "commerciaux" alors qu'ils seraient cependant régis par le droit des sociétés commerciales.

Si tel est bien le cas, la combinaison des articles 3 et 6 aboutit à la distinction suivante :

- l'activité commerciale en société n'est possible que selon l'une des 7 formes prévues par l'Acte Uniforme

- les sociétés revêtant les formes suivantes : société en nom collectif, société en commandite simple, société à responsabilité limitée et société anonyme, sont commerciales par leur forme quel que soit leur objet (même s'il ne consiste pas en une activité commerciale).

- les sociétés existant sous les formes de société en participation, société de fait et groupement d'intérêt économique, ne sont pas commerciales par leur forme mais uniquement par leur objet, si celui-ci est commercial.

En ce qui concerne ces trois dernières formes, l'intérêt de la distinction reste accessoire si l'on considère que la société en participation et la société de fait ont pour caractéristique essentielle d'être dépourvues de la personnalité juridique et que le groupement d'intérêt économique se différencie profondément des autres formes de société par le fait que le G.I.E. ne peut être qu'un prolongement de l'activité de ses membres alors que les autres sociétés pourraient avoir un objet beaucoup plus large et totalement indépendant de l'activité de leurs associés.

On retiendra toutefois qu'il est donc possible de constituer des sociétés en participation et des G.I.E. purement civils puisqu'ils ne seraient commerciaux ni par leur forme ni par leur objet.

LIVRE 7

LE GROUPEMENT D'INTÉRÊT ECONOMIQUE

TITRE 1

DISPOSITIONS GENERALES

Article 869 :

Le groupement d'intérêt économique est celui qui a pour but exclusif de mettre en oeuvre pour une durée déterminée, tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité.

Son activité doit se rattacher essentiellement à l'activité économique de ses membres et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci.

L'article 869 définit le G.I.E. (Groupement d'Intérêt Economique).

Bien que l'agencement de l'Acte uniforme, en contradiction avec son titre, donne à penser que le Groupement d'Intérêt Economique "G.I.E." soit une forme de société commerciale, il y a lieu de distinguer entre la "société" et le "G.I.E.", en raison notamment, de la différence fondamentale qui existe entre l'objet social de l'une et l'objectif de l'autre.

Alors que la société peut avoir pour objet n'importe quelle activité pourvu qu'elle soit licite, le G.I.E. ne peut avoir "pour but exclusif que de mettre en oeuvre pour une durée déterminée, tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité".

En conséquence, un G.I.E. ne peut être que le prolongement de l'activité économique de ses membres et il ne peut, en aucun cas, exercer cette activité économique, par lui même et directement.

On notera l'emploi des termes "activité économique" qui, en Droit moderne, tend à se substituer à celle "d'acte de commerce", pour y englober des activités qui ne seraient pas de nature purement commerciale (activités agricoles, libérales, etc..).

Les Etats-parties ont jugé prématuré d'adopter cette substitution et ont, provisoirement peut être, préféré conserver la notion ambiguë d'acte de commerce.

Cependant, la notion d'activité économique est retenue dans les articles relatifs au G.I.E. et notamment à l'article 871 (voir commentaire de cet article), qui prévoit expressément la possibilité de créer des G.I.E. entre personnes exerçant une profession libérale, notamment.

D'une manière générale, le G.I.E. peut avoir un objet civil ou commercial, mais le G.I.E. n'est pas nécessairement commercial par sa forme (voir commentaire de l'article 6).

L'emploi du G.I.E. tend à se répandre dans la pratique, cependant et malheureusement, se répand en même temps, la confusion touchant à l'objet du G.I.E. et l'on rencontre fréquemment des G.I.E. dont l'objet n'est pas conforme à la définition commentée plus haut. De tels G.I.E. deviennent donc des sociétés créées de fait (voir articles 115 et 864 à 868 de l'Acte uniforme).

Il importe donc de veiller à ce que le G.I.E. n'exerce pas une activité étrangère à celle de ses membres ou n'absorbe pas l'activité principale de ces derniers.

Sous cette réserve, le G.I.E. présente un intérêt évident, en raison de sa souplesse et de sa facilité de fonctionnement, pour les entreprises qui ne veulent pas procéder à la création d'une filiale commune, mais qui souhaitent réaliser, en commun, différentes opérations telles que services de recherches, études de marché, publicité, bureaux d'achat ou de vente, bureaux d'importation ou d'exportation, service de gestion administrative ou informatique, formation du personnel etc.).

Article 870 :

Le groupement d'intérêt économique ne donne pas lieu par lui-même à réalisation et à partage des bénéfices.

Il peut être constitué sans capital.

Le G.I.E. n'a pas vocation à faire des bénéfices, mais rien ne lui interdit d'en faire et de les répartir entre ses membres. Le plus souvent le G.I.E. aura par contre, vocation à faire réaliser des économies à ses membres, par la gestion, à frais communs, d'un service ou d'une fonction dont le coût partagé sera moindre pour chaque membre, que s'il avait été seul à le mettre en oeuvre.

Il n'est pas nécessaire que le G.I.E. ait un capital social, mais il ne lui est pas interdit d'en avoir un, constitué d'apports en nature ou en numéraire, consentis par ses membres, soit à la constitution, soit postérieurement à celle-ci. (les apports en industrie sont prohibés par l'article 40). De même, le capital pourrait être variable en fonction des entrées et des sorties de ses membres.

Le plus souvent, le G.I.E. sera dépourvu de capital et fonctionnera grâce aux "cotisations" de ses membres dans la mesure, où les facturations faites par le G.I.E. dans le cadre de ses activités, seraient insuffisantes pour couvrir les coûts de son fonctionnement.

Article 871 :

Deux ou plusieurs personnes physiques ou morales peuvent constituer entre elles un groupement d'intérêt économique, y compris les personnes exerçant une profession libérale soumise à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé.

Les droits des membres ne peuvent être représentés par des titres négociables. Toute clause contraire est réputée non écrite.

Cet article impose au moins deux membres, pour la constitution et le maintien de l'existence, d'un G.I.E.

Les droits des membres du G.I.E. peuvent être représentés par des titres, mais ceux-ci ne peuvent être négociables, en aucun cas.

Cependant, des titres ne peuvent être émis par le G.I.E. (parts sociales) qu'en contrepartie d'apports, s'il lui en est fait. En effet les articles 38 et 51 de l'Acte uniforme ne prévoient une telle émission qu'en contrepartie d'apports.

Article 872 :

Le groupement d'intérêt économique jouit de la personnalité morale et de la pleine capacité à compter de son immatriculation au registre du commerce et du crédit mobilier.

A la différence des sociétés en participation et des sociétés de fait, le G.I.E. doit être immatriculé au Registre du commerce; à défaut, il deviendrait une société de fait.

Cette immatriculation entraîne pour le G.I.E. l'acquisition de la personnalité morale, comme en matière de société commerciale (Cf. article 98).

La personnalité juridique d'une société commerciale, quelle que soit sa forme, s'acquiert le jour de son immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.

De ce principe découle d'ailleurs de ce qu'une société en participation qui n'est pas destinée à être immatriculée ou une société de fait, sont dépourvues de la personnalité juridique.

Ceci permet par conséquent au G.I.E., de conclure et de prendre des engagements en son propre nom et d'avoir notamment, une dénomination, un siège et un patrimoine.

Article 873 :

Les membres du groupement d'intérêt économique sont tenus des dettes du groupement sur leur patrimoine propre. Toutefois, un nouveau membre peut, si le contrat le permet, être exonéré des dettes nées antérieurement à son entrée dans le groupement. La décision d'exonération doit être publiée.

Les membres du groupement d'intérêt économique sont solidaires du paiement des dettes du groupement, sauf convention contraire avec le tiers cocontractant.

L'article 873 pose le principe général de la responsabilité solidaire et indéfinie des membres du G.I.E. envers les tiers, à raison des dettes du G.I.E., comme en ce qui concerne les associés des S.N.C.

Cependant, l'article 873 permet de limiter cette solidarité aux dettes nées postérieurement à l'entrée d'un membre dans le G.I.E., à condition que son contrat le prévoit et que cette limitation de solidarité soit publiée. L'article 873 n'indique pas les modalités de cette publication. Cette mention devra au moins figurer dans les avis prévus aux articles 262 et 263 de l'Acte uniforme.

Quant aux membres qui se retirent du G.I.E., il semble qu'ils ne restent responsables des dettes de ce dernier, que jusqu'au jour de leur retrait, et dans le silence de l'Acte uniforme sur ce point, une importance particulière devra être attachée à la publication d'un tel retrait.

La solidarité de l'article 873 pourrait bien sûr, être écartée, si le dirigeant du G.I.E. prend le soin d'y faire renoncer expressément le tiers co-contractant par une disposition écrite de la convention conclue avec lui.

Cette renonciation pourrait intervenir pour chaque convention ou de manière générale, de même qu'il semble possible de faire renoncer un tiers à toutes poursuites individuelles contre les membres du G.I.E. Ceci pourrait d'ailleurs être une condition inscrite dans le contrat de G.I.E.

La solidarité de l'article 873 sera sans doute de nature à décourager la constitution de G.I.E., dans certains cas, et les futurs membres d'un G.I.E. devront y attacher une attention particulière, avant de signer le contrat, afin d'éviter d'engager inconsidérément, une responsabilité qui peut se révéler lourde de conséquences.

Article 874 :

Les créanciers du groupement ne peuvent poursuivre le paiement des dettes contre un associé qu'après avoir vainement mis en demeure le groupement par acte extrajudiciaire.

La mise en cause par un tiers de la responsabilité solidaire et indéfinie du membre du G.I.E., prévue à l'article 873 (voir commentaire de cet article), ne peut intervenir qu'après une vaine mise en demeure du G.I.E. lui-même. Cette mise en demeure doit être faite obligatoirement par acte extrajudiciaire, et pas seulement par un simple écrit.

Article 875 :

Le groupement d'intérêt économique peut émettre des obligations aux conditions générales d'émission de ces titres s'il est lui-même composé exclusivement de sociétés autorisées à émettre des obligations.

L'article 875, comme l'article 780 (voir commentaire de cet article), permet aux G.I.E. d'émettre des obligations.

Mais une telle émission n'est autorisée que si le G.I.E. ne compte parmi ses membres, que des SA elles-mêmes autorisées à émettre des obligations : c'est à dire des SA ayant:

- plus de deux ans d'existence;
- approuvé au moins les comptes de leurs deux premiers exercices sociaux;
- et intégralement libéré leur capital social.

De telles émissions d'obligations doivent se faire dans les conditions prévues aux articles 744 à 747 et 779 à 821 et en outre, s'il s'agit d'une émission publique, à celles prévues aux articles 841 à 845..

Article 876 :

Sous réserve des dispositions du présent Acte uniforme, le contrat détermine l'organisation du groupement d'intérêt économique et fixe librement la contribution de chaque membre aux dettes. A défaut, chaque membre supporte une part égale.

Au cours de la vie sociale, le groupement peut accepter de nouveaux membres dans les conditions fixées par le contrat.

Tout membre peut se retirer du groupement dans les conditions prévues dans le contrat, sous réserve qu'il ait exécuté ses obligations.

Le contrat est rédigé par écrit et soumis aux mêmes conditions de publicité que les sociétés visées par le présent Acte uniforme.

Il contient notamment les indications suivantes :

- 1°) la dénomination du groupement d'intérêt économique ;
- 2°) les nom, raison sociale ou dénomination sociale, forme juridique, adresse du domicile ou du siège social et, s'il y a lieu, le numéro d'immatriculation au registre du commerce et du crédit mobilier de chacun des membres du groupement d'intérêt économique ;
- 3°) la durée pour laquelle le groupement d'intérêt économique est constitué ;
- 4°) l'objet du groupement d'intérêt économique ;
- 5°) l'adresse du siège du groupement d'intérêt économique.

Toutes les modifications du contrat sont établies et publiées dans les mêmes conditions que le contrat lui-même. Elles ne sont opposables aux tiers qu'à dater de cette publicité.

Les actes et documents émanant du groupement d'intérêt économique et destinés aux tiers, notamment les lettres, factures, annonces et publications diverses doivent indiquer lisiblement la dénomination du groupement, suivie des mots "groupement d'intérêt économique" ou du sigle "G.I.E."

Toute infraction aux dispositions de l'alinéa ci-dessus est punie d'une peine de contravention.

Les caractéristiques essentielles et les modalités d'organisation et de fonctionnement du G.I.E., ainsi que la contribution de chaque membre aux dettes, en ce qui concerne leurs seuls rapports entre eux, sont librement déterminées par le contrat de groupement.

Ce contrat doit obligatoirement résulter d'un écrit et comporter au moins, les indications énumérées à l'article 876 (dénomination, désignation des membres, durée, objet et siège du groupement).

Ce contrat ne reçoit pas l'appellation de "statuts", dans les articles de l'Acte uniforme relatifs au G.I.E.

En conséquence, on peut se demander si l'obligation de la forme authentique imposée par l'article 10 de l'Acte uniforme, qui ne vise expressément que les "statuts", s'imposent ou non au contrat de G.I.E.

Il serait souhaitable qu'il soit possible d'établir un tel "contrat" seulement sous la forme SSP, s'il ne contient pas de disposition (apport de biens immobiliers par exemple) qui rendrait par ailleurs obligatoire la forme authentique ou notariée.

En ce qui concerne la dénomination, le siège, l'objet et la durée du G.I.E., il semble qu'il faille respecter les conditions et dispositions générales prévues aux articles 14 à 36.

En ce qui concerne les énonciations devant figurer obligatoirement sur les documents émanant du G.I.E., ce seront celles prévues à l'article 17, c'est à dire, non seulement la dénomination et le siège du G.I.E., comme prévu à l'article 876, mais également l'adresse géographique du siège, le numéro d'immatriculation au Registre du commerce et éventuellement, le montant du capital social.

Le contrat de G.I.E. devra également indiquer les conditions d'admission et de retrait des membres, ainsi que celles de leur contribution aux dettes.

Sur ce dernier point, à défaut d'indication du contrat, les membres seraient tenus entre eux, par parts égales, tandis qu'envers les tiers, ils sont tenus, en principe solidairement et indéfiniment (voir commentaire de l'article 873).

On observera que le dernier alinéa de l'article 876 prévoit une peine de "contravention", pour le non-respect de l'obligation de mentionner sur les documents émanant du G.I.E., la dénomination et la forme de celui-ci. L'Acte uniforme n'indique pas la sanction applicable, cet aspect étant réservé à la compétence des législations nationales des Etats-parties.

Quant aux formalités de publicité obligatoires, prévues par l'article 876 en ce qui concerne la publication du contrat de G.I.E. et de ses modifications éventuelles, à défaut de dispositions spécifiques les concernant et indiquant la teneur, la nature et les délais, il y a lieu d'appliquer les dispositions communes prévues aux articles 257 à 265.

Article 877 :

L'assemblée générale des membres du groupement d'intérêt économique est habilitée à prendre toute décision, y compris de dissolution anticipée ou de prorogation dans les conditions déterminées par le contrat.

Celui-ci peut prévoir que toutes les décisions ou certaines d'entre elles seront prises aux conditions de quorum et de majorité qu'il fixe. Dans le silence du contrat, les décisions sont prises à l'unanimité.

Le contrat peut également attribuer à chaque membre du groupement d'intérêt économique un nombre de voix différent de celui attribué aux autres. A défaut, chaque membre dispose d'une voix.

Les décisions collectives des membres du G.I.E., se prennent en assemblée générale, dans les conditions prévues par l'article 877 et par les articles 125 à 136 de l'Acte uniforme.

Le contrat de G.I.E. détermine librement les conditions de quorum et de majorité requises pour l'adoption des décisions et parmi lesquelles il pourrait être, le cas échéant, distingué entre les décisions ordinaires et les décisions extraordinaires. Le contrat de G.I.E. détermine également le nombre de voix dont dispose chaque membre.

Si le contrat ne prévoit rien à ce sujet, les décisions devront être prises obligatoirement à l'unanimité, chaque membre disposant d'une voix.

Le contrat pourra également utilement prévoir les conditions de convocation, de participation, de représentation et de tenue (bureau, feuille de présence ...) de l'assemblée générale.

Par contre, il ne semble pas que l'article 877 permette l'adoption des décisions collectives des G.I.E., par consultation par correspondance puisque aucune condition particulière n'est prévue à ce sujet, alors que l'article 133 y fait référence.

Article 878 :

L'assemblée est obligatoirement réunie à la demande d'un quart au moins des membres du groupement d'intérêt économique en nombre.

L'article 878 impose de réunir l'assemblée générale du G.I.E., si le quart au moins des membres, en nombre, le demande, quelle que soit la fraction du capital éventuel, que ces membres détiennent.

L'Acte uniforme n'indique pas en dehors de ce cas, qui a le pouvoir de convoquer l'assemblée générale du G.I.E. ; ceci pourra donc utilement être prévu par le contrat, de même que les documents qui devront être mis à la disposition des membres, avant et après l'assemblée.

TITRE 2 ADMINISTRATION

Article 879 :

Le groupement d'intérêt économique est administré par une ou plusieurs personnes physiques ou morales, sous réserve, si c'est une personne morale, qu'elle désigne un représentant permanent, qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était administrateur en son nom propre.

Sous cette réserve, le contrat ou, à défaut, l'assemblée des membres du groupement d'intérêt économique organise librement l'administration du groupement et nomme les administrateurs dont il détermine les attributions, les pouvoirs et les conditions de révocation.

Dans les rapports avec les tiers, un administrateur engage le groupement d'intérêt économique pour tout acte entrant dans l'objet de celui-ci. Toute limitation de pouvoirs est inopposable aux tiers.

Le contrat de G.I.E. devra également organiser le mode d'administration du groupement et notamment les conditions de nomination, révocation, durée des fonctions, pouvoirs, attributions et rémunération, du ou des administrateurs.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou morales, membres ou non du groupement, la seule contrainte imposée par l'article 879 étant que, s'il s'agit d'une personne morale, celle-ci doit, comme pour les SA, désigner un représentant permanent.

L'article 879 prévoit, comme pour les dirigeants des sociétés commerciales, que l'administrateur du G.I.E. a, vis à vis des tiers, tous pouvoirs pour agir au nom du G.I.E. sans qu'une limitation contractuelle des pouvoirs puisse, en aucun cas, semble-t-il, être opposée aux tiers.

Cependant, ces pleins pouvoirs vis à vis des tiers, ne s'entendent que dans la limite de l'objet du G.I.E.

En conséquence, un soin tout particulier devra être apporté à la rédaction de cet objet, dans le contrat de G.I.E., afin de préserver les intérêts des membres contre les conséquences des actes des administrateurs dont ils ne souhaiteraient pas endosser la responsabilité éventuelle et qui pourrait être indéfinie et solidaire, comme prévu à l'article 873 (voir commentaire de cet article).

Mais il semble que, bien que cela ne soit pas expressément prévu par l'article 879, les administrateurs des G.I.E. puissent engager ces derniers, par des actes qui ne relèveraient pas de leur objet, dans les conditions prévues à l'article 122 de l'Acte uniforme, si celui-ci est bien applicable aux G.I.E.

Bien qu'en principe les organes de gestion, de direction et d'administration, ne peuvent agir que dans le cadre de l'objet social, la sécurité des tiers - lesquels n'ont pas toujours la possibilité de consulter l'objet social avant de contracter - est assurée par les dispositions de cet article qui ne permet pas à la société d'invoquer le dépassement de l'objet social, pour se soustraire à des engagements pris par ses dirigeants, même lorsqu'ils ne relèvent pas dudit objet social.

Toutefois, cela reste possible, s'il est démontré que le tiers est de mauvaise foi (il connaissait ou ne pouvait ignorer le dépassement).

La simple publication de l'objet social, le plus souvent très éloignée dans le temps, puisqu'elle est faite à la constitution de la société, n'est pas reconnue comme suffisante pour démontrer que le tiers ne pouvait ignorer le dépassement.

La portée de cet article 122 est générale, elle ne vise pas que les SARL ou les SA, mais toutes les formes de sociétés commerciales prévues par l'Acte uniforme, ainsi que le G.I.E..

Par application des dispositions de l'article 123 de l'Acte uniforme, la désignation, la révocation ou la démission des administrateurs de G.I.E., doit être publiée au Registre du commerce et du crédit mobilier.

Comme tout mandataire, l'administrateur du G.I.E. est civilement responsable de l'exécution de son mandat dans les conditions prévues aux articles 161 à 172.

TITRE 3 CONTROLE

Article 880 :

Le contrôle de la gestion et le contrôle des états financiers de synthèse sont exercés dans les conditions prévues par le contrat.

Toutefois, lorsqu'un groupement d'intérêt économique émet des obligations dans les conditions prévues à l'article 874 du présent Acte uniforme, le contrôle de gestion doit être exercé par une ou plusieurs personnes physiques nommées par l'assemblée.

La durée de leurs fonctions et leurs pouvoirs sont déterminés par le contrat.

Le contrôle des états financiers de synthèse doit être exercé par un ou plusieurs commissaires aux comptes choisis sur la liste officielle des commissaires aux comptes et nommé par l'assemblée pour une durée de six exercices.

Sous réserve des règles propres aux groupements d'intérêt économique, le commissaire aux comptes a le même statut, les mêmes attributions et les mêmes responsabilités que le commissaire aux comptes de société anonyme.

En ce qui concerne le contrôle de la gestion, des comptes et des états financiers de synthèse des G.I.E., c'est encore le contrat de

groupement qui l'organise librement ; il doit prévoir notamment, les conditions de nomination, de révocation et de rémunération, la durée du mandat des contrôleurs ainsi que l'étendue de leur mission et la façon dont ils doivent en rendre compte.

L'article 880 fait une distinction entre le contrôle de la gestion et le contrôle des états financiers de synthèse: ce qui, au passage, suppose que les G.I.E. soient soumis à l'établissement de tels états annuels dans des conditions que l'Acte uniforme ne précise d'ailleurs pas, à moins que, les articles 137 à 146 ne concernent également les G.I.E.

Pour ce qui est du contrôle de la gestion des G.I.E., l'article 880 impose que le ou les contrôleurs soient des personnes physiques désignées par l'assemblée générale des membres du groupement, mais seulement si le G.I.E. émet des obligations.

Dans les G.I.E. qui n'auraient pas émis des obligations, la désignation du ou des contrôleurs de gestion pourrait se faire librement, selon ce que prévoit le contrat de Groupement.

En ce qui concerne le contrôle des états financiers de synthèse, l'article 880 impose qu'il soit effectué par un ou plusieurs commissaires aux comptes, personnes physiques, nommés pour 6 ans par l'assemblée générale des membres du groupement, et devant exercer leur mandat dans les mêmes conditions que les commissaires aux comptes des SA (Cf. articles 694 à 734 de l'Acte uniforme).

La rédaction de l'article 880 laisse subsister un doute sur cette obligation, dont on se demande si elle concerne tous les G.I.E. ou seulement ceux qui émettent des obligations.

Il semble cependant que tous les G.I.E., qu'ils émettent ou non des obligations, soient astreints à la désignation de commissaires aux comptes.

Article 881 :

Dans le cas d'émission d'obligations par le groupement d'intérêt économique, la répression des infractions relatives aux obligations prévues par le présent Acte uniforme est applicable aux dirigeants du groupement d'intérêt économique ainsi qu'aux personnes physiques dirigeant les sociétés membres ou représentants permanents des personnes morales dirigeants de ces sociétés.

Les infractions visées à l'article 881 sont celles qui sont définies par l'article 905, étant observé que les sanctions sont, quant à elles, définies par la législation pénale de chaque Etat-partie.

TITRE 4 TRANSFORMATION

Article 882 :

Toute société ou association dont l'objet correspond à la définition du groupement d'intérêt économique peut être transformée en groupement d'intérêt économique sans donner lieu à dissolution ou à création d'une personne morale nouvelle.

Un groupement d'intérêt économique peut être transformé en société en nom collectif sans donner lieu à dissolution ni à création d'une personne morale nouvelle.

Selon l'article 882, la transformation en G.I.E. est possible, sans création d'un être moral nouveau, pour toute société ou association dont l'objet correspond à la définition du G.I.E. (voir commentaire de l'article 869).

Mais si sous la forme antérieure, les membres de la société n'encourraient qu'une responsabilité limitée au montant de leurs apports (cas des SA et des SARL par exemple) la transformation devra être décidée à l'unanimité de ces associés.

Rien n'empêche, pour réaliser une telle transformation, que la société qui veut adopter la forme du G.I.E., décide au préalable, de modifier son objet social, pour le rendre compatible avec la définition de l'article 869.

A l'inverse, l'article 882 prévoit qu'un G.I.E. ne peut, sans perdre sa personnalité juridique, que se transformer en S.N.C.

La transformation d'un G.I.E. en une société d'une forme autre que celle de la S.N.C., y compris celle de la société civile, entraînerait la dissolution du G.I.E. et la création d'un être moral nouveau, si cette nouvelle forme jouit de la personnalité juridique (ce qui ne serait le cas, ni de la société en participation, ni de la société de fait).

TITRE 5 DISSOLUTION

Article 883 :

Le groupement d'intérêt économique est dissout :

1°) par l'arrivée du terme ;

2°) par la réalisation ou l'extinction de son objet ;

3°) par la décision de ses membres dans les conditions prévues à l'article 877 du présent Acte uniforme ;

4°) par décision judiciaire, pour justes motifs ;

5°) par décès d'une personne physique ou dissolution d'une personne morale membre du groupement d'intérêt économique, sauf clause contraire du contrat.

En dehors du cas de transformation en société autre que la S.N.C., tel que prévu à l'article 882 (voir commentaire de cet article), la dissolution du G.I.E. intervient du fait des mêmes causes que pour les sociétés commerciales, prévues à l'article 200 de l'Acte uniforme.

Cet article énumère les causes de la dissolution de la société commerciale.

En ce qui concerne l'arrivée du terme, on notera le caractère irréversible de la dissolution et l'obligation, pour l'éviter, de décider la prorogation, avant l'arrivée du terme.

La réalisation ou l'extinction de l'objet social, ne doivent pas être confondues avec la cessation d'activité. Cette dernière n'entraîne pas la dissolution de plein droit, à la différence de la réalisation ou de l'extinction de l'objet qui correspond à une situation d'impossibilité de reprise d'activité. Une cessation temporaire d'activité suppose par contre une reprise possible si les circonstances changent; elle s'accompagne habituellement d'une décision collective de "mise en sommeil".

La dissolution judiciaire pour juste motif, notamment en cas de non respect de ses obligations par un associé ou de mésentente entre associés, ne doit être prononcée que lorsque la situation entraîne une paralysie du fonctionnement de la société ou du G.I.E..

Seul le jugement de liquidation des biens (et non le règlement préventif ou le redressement judiciaire) entraîne la dissolution.

Dans les SARL et les SA, la non régularisation, dans le délai de deux ans, des pertes supérieures à la moitié du capital social (art.373 et 665) peut entraîner également la dissolution de la société. Le G.I.E. n'est pas concerné par cette disposition, du fait qu'il peut être constitué sans capital et que ses membres sont responsables indéfiniment et solidairement de la dette sociale.

On retiendra que, sauf dispositions contraires de leurs statuts, le décès d'un associé entraîne la dissolution de la S.N.C. (art.290), de la société en participation (art.862) et de la SCS s'il s'agit d'un associé commandité unique et non remplacé (art.308).

Dans les G.I.E., l'incapacité, la faillite personnelle ou l'interdiction d'un membre peut entraîner la dissolution si les statuts ou une dé-

cision unanime des membres n'en disposent pas autrement (art.884).

La fusion et la scission entraînent également la dissolution anticipée de la société absorbée ou scindée (art.189 et 190).

Article 884 :

Si l'un des membres est frappé d'incapacité, de faillite personnelle ou d'interdiction de diriger, gérer, administrer ou contrôler une entreprise quelle qu'en soit la forme ou l'objet, le groupement d'intérêt économique est dissout à moins que sa continuation ne soit prévue par le contrat ou que les autres membres ne le décident à l'unanimité.

Dans le cas de dissolution du G.I.E., envisagé par cet article - lequel peut être écarté, non seulement par une disposition du contrat, mais aussi par une décision unanime des autres membres du groupement - il n'est pas fait mention de la liquidation des biens d'un membre. Le contrat de G.I.E. pourra utilement envisager cette situation.

Article 885 :

La dissolution du groupement d'intérêt économique entraîne sa liquidation. La personnalité du groupement subsiste pour les besoins de sa liquidation.

La liquidation s'opère conformément aux dispositions du contrat. A défaut, un liquidateur est nommé par l'assemblée générale des membres du groupement d'intérêt économique ou si l'assemblée n'a pu procéder à cette nomination, par décision du président de la juridiction compétente.

Après paiement des dettes, l'excédent d'actif est réparti entre les membres dans les conditions prévues par le contrat. A défaut, la répartition est faite par parts égales.

Les dispositions de cet article confirment pour le G.I.E., les dispositions générales de l'article 201.

Aux termes de cet article, la dissolution de la société entraîne, de plein droit, sa mise en liquidation. Par contre c'est la "mise en liquidation des biens" qui entraîne la dissolution (art 200-6°).

Cependant la dissolution n'entraîne pas d'opération de liquidation dans les sociétés unipersonnelles (SA et SARL) ; dans les sociétés dont tous les titres appartiennent à une seule et même personne (au jour où leur dissolution est prononcée) et dans les sociétés absorbées ou scindées, en cas de fusion ou de scission.

Dans tous ces cas, il y a transmission universelle de patrimoine: l'associé unique (ou la société bénéficiaire des apports fusion ou

scission) reçoit tous les actifs de la société et est tenu des dettes de celle-ci.

Pendant la liquidation, la personnalité juridique ne subsiste que pour les besoins de la liquidation. Ainsi une société en liquidation ne pourrait valablement réactiver ou poursuivre ses activités (hormis celles qui seraient indispensables à la bonne réalisation de la liquidation).

La personnalité juridique de la société dissoute ne s'éteint qu'à la clôture de la liquidation (radiation du Registre du commerce et du crédit mobilier) et lorsqu'il n'y a pas de liquidation en raison de la transmission universelle du patrimoine social à un associé unique, la disparition de la société n'intervient qu'après que les tiers aient été en mesure de faire valoir ou de faire régler leurs créances (dans les conditions prévues au dernier alinéa de l'art.201).

En cas de transmission universelle de patrimoine dans les cas de fusion et de scission, les intérêts des créanciers des SARL et des SA sont protégés de façon similaire (art. 382, 679 et 689).

ANNEXE 2

**CONSEIL DES MINISTRES
DU GROUPE DES ECOLES EIER-ETSHER
27 AVRIL 2004 (DOUALA)**

COMPTE RENDU DES TRAVAUX

Le 27 avril 2004, s'est tenue dans la salle Ilombo de l'Hôtel Méridien de Douala, République du Cameroun, la session du Conseil des Ministres du Groupe des écoles EIER-ETSHER.

Présidé par Son Excellence Monsieur Abdoulaye ABOUBAKARY, Secrétaire d'Etat à l'Agriculture de la République du Cameroun, Président du Conseil, cette importante réunion a eu pour principal objet l'examen des textes relatifs aux réformes institutionnelle et organisationnelle du Groupe des écoles.

- Ont pris part à cette réunion les 14 Etats membres représentés soit par leurs ministres, soit par des chefs de délégation ou des représentants nationaux des écoles.
- Ont également participé les partenaires suivants : la France, l'Agence Universitaire de la Francophonie, l'UEMOA et le secteur privé.
- Enfin, a assisté à la réunion avec voie consultative la Direction générale des écoles et les représentants des composantes institutionnelles des écoles.

Précédé de la réunion du Conseil d'Administration tenue le 26 avril 2004, le Conseil des Ministres s'est déroulé selon le programme ci-après :

1. Séance inaugurale
2. Travaux proprement dits du Conseil des Ministres

1) Séance inaugurale

- Elle a été ponctuée des discours d'ouverture du Président du Conseil des Ministres, Son Excellence Monsieur Abdoulaye ABOUBAKARY, Secrétaire d'Etat à l'Agriculture de la République du Cameroun et des

messages des partenaires financiers du Groupe, à savoir : la France, l'Agence Universitaire de la Francophonie, l'UEMOA et le secteur privé.

Il résulte de ces messages les idées forces telles que ci-après :

- au niveau des Etats membres
 - o réaffirmation de leur adhésion et de leur engagement politique à poursuivre les missions de formation et d'appui au développement du Groupe des écoles
 - o poursuite de la participation des partenaires et leur élargissement à d'autres acteurs.
- au niveau des partenaires
 - o réaffirmation de leur soutien aux efforts des Etats membres pour le fonctionnement, la promotion et le développement du Groupe

Les discours d'ouverture et les différents messages sont joints au présent rapport.

2) Des travaux du Conseil des Ministres

Les travaux du Conseil des Ministres se sont déroulés dans un esprit empreint de cordialité, de compréhension mutuelle et de solidarité africaine.

Suite aux débats fructueux en plénière et à huis clos, les résolutions et décisions suivantes ont été adoptées :

2.1. Résolutions

2.1.1. Réformes institutionnelle et organisationnelle

- Le Conseil des Ministres, en vue d'une amplification des organes de conception, d'orientation et de contrôle du Groupe, décide une modification des textes dans le sens de la suppression du conseil d'orientation et de la création d'un Conseil d'Administration, composé des ministres de tutelle des Etats-membres, en lieu et place du Conseil

des Ministres. Les réunions de ce Conseil d'Administration seront précédées d'une réunion du comité d'experts.

- Il préconise l'accueil du secteur privé, de l'UEMOA et de la CEMAC dans ce Conseil d'Administration.
- Le Conseil des Ministres invite les partenaires au développement du Groupe à continuer leur engagement et les assure que les réformes seront adoptées dans un souci de gestion efficiente de l'ensemble des activités du Groupe des Ecoles inter-Etats EIER-ETSHER.
- Le Conseil des Ministres décide de la diversification des sources de financement par une politique d'ouverture vers de nouveaux partenaires.
- Le Conseil des Ministres décide de la suppression du conseil d'orientation proposé parmi les organes du Groupe.
- Le Conseil des Ministres décide de la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil des Ministres, au premier trimestre de l'année 2005 à Ouagadougou pour adoption des nouveaux textes.
- Il invite le Président du Conseil des Ministres à recevoir les deux candidats au poste de Directeur général du Groupe des écoles pour un entretien dans un délai raisonnable.
- Il invite les pays ayant des arriérés à un apurement dans les meilleurs délais.
- Il reconduit le Président et le Vice-président pour un nouveau mandat de 3 ans.
- Il décide également de l'ouverture des formations à d'autres Etats et aux particuliers sur statut privé.
- Enfin, il invite la Direction générale du Groupe des écoles à proposer pour la prochaine session extraordinaire les modalités pratiques de mise en application de cette ouverture.

Fait à Douala, le 27 avril 2004

RESOLUTIONS

DECISIONS

MOTIONS

RESOLUTIONS

Les Ministres ont réaffirmé le soutien sans faille des Etats à la réforme entreprise par le Groupe des Ecoles. Ils félicitent tout particulièrement Monsieur Philippe Mangé et toute l'équipe de direction pour le travail accompli et affirment leur soutien indéfectible au Groupe comme instrument d'intégration et de solidarité africaine.

Ils remercient les partenaires du Groupe que sont : la France, le Danemark, la Suisse, l'Agence Universitaire de la Francophonie, l'Allemagne, la FAO, l'UEMOA et le Canada qui allouent de gros moyens humains et financiers pour le fonctionnement de l'institution.

Les ministres décident que les sources de financement du Groupe sont à diversifier. Ils recommandent d'envisager de nouveaux mécanismes de financement. Le Président du Conseil des Ministres et les partenaires au développement doivent mener une réflexion afin de favoriser le développement des Ecoles.

Au niveau des organes de conception, d'orientation et de contrôle du Groupe, ils décident une modification des textes dans le sens de la suppression du conseil d'orientation et de la création d'un Conseil d'Administration en lieu et place du Conseil des ministres composé des ministres de tutelle des Etats membres. Les réunions de ce Conseil d'Administration étant précédées d'une réunion du comité d'experts. Ils apprécient l'accueil du secteur privé, de l'UEMOA et de la CEMAC dans le Conseil d'Administration des deux Ecoles, qui se réunirait tous les ans.

Ils félicitent le Président du Conseil des Ministres et reconduisent son mandat pour une durée de 3 ans.

Ils décident de la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil des Ministres au premier trimestre de l'année 2005 à Ouagadougou pour l'adoption des nouveaux textes.

Pour la nomination du nouveau Directeur général, les Ministres demandent que le Président du Conseil des Ministres reçoivent les deux candidats pour un entretien dans un délai raisonnable.

CAMEROUN
Le Président
Secrétaire d'Etat à
l'Agriculture


Abdoulaye ABOUBAKARY

MAURITANIE
Pour la Vice-présidence
Le Secrétaire Général
du Ministère de l'Hydraulique et
de l'Energie


Dr Sidi Mohamed Ould Moine

BENIN
Le Ministre de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche
Scientifique


Pr Kémoko Osséni BAGNAN

CENTRAFRIQUE
Le Ministre de la
Modernisation et du
Développement de
l'Agriculture


Daniel Eméry DEDE

GABON
Le Ministre de l'Enseignement
Supérieur, de la Recherche et
de l'Innovation Technologique


V. MOULENGUI BUOUKOSSOU

TOGO
Le Conseiller Technique du
Ministre de l'Agriculture, de
l'Elevage et de la Pêche


Kodjovi AMEGADJEN

SENEGAL
Le Directeur de Cabinet du
Ministre de l'Agriculture, de
l'Elevage et de l'Hydraulique


Oumar TOP

BURKINA FASO
Le Secrétaire Général du
Ministère de l'Agriculture,
de l'Hydraulique et des
Ressources Halieutiques


Ibrahima KABORE

COTE D'IVOIRE
La Directrice des
Enseignements Supérieurs au
Ministère de l'Enseignement
Supérieur


Denise HOUPHOUET-BOIGNY

CONGO
Le Directeur des Bourses et des
Œuvres Universitaires
Représentant des écoles inter-
Etats


Corentin GASSAI

GUINEE
Pour le Ministre de
l'Enseignement Supérieur et
de la Recherche Scientifique



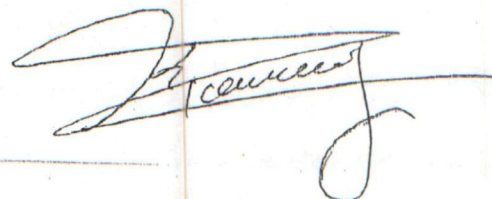
Dr Ibrahima Moriah CONTE
Le Directeur National
de l'Enseignement Supérieur

NIGER
Pour le Ministre
du Développement Agricole



Amadou MOUNKAILA
Le Directeur National
des Aménagements et
Equipements Ruraux
Agricoles

MALI
Pour le Ministre
de l'Education Nationale



Koïba TANGARA
Le Directeur National
de l'Enseignement Supérieur et
de la Recherche Scientifique

Résolution N° 1/EIER-ETSHER/2004

Relative aux réformes organisationnelle et institutionnelle

Considérant les textes organisant le fonctionnement des Ecoles,

Considérant la volonté politique des Etats membres d'engager une meilleure répartition des charges,

Le Conseil des Ministres, en vue d'une amplification des organes de conception, d'orientation et de contrôle du Groupe, décide une modification des textes dans le sens de la suppression du Conseil d'Orientation et de la création d'un Conseil d'Administration, composé des ministres de tutelle des Etats membres, en lieu et place du Conseil des Ministres. Les réunions de ce Conseil d'Administration seront précédées d'une réunion du comité d'experts,

Il préconise l'accueil du secteur privé, de l'UEMOA et de la CEMAC dans ce Conseil d'Administration,

Le Conseil des Ministres invite les partenaires au développement du Groupe à continuer leur engagement et les assure que les réformes seront adoptées dans un souci de gestion efficiente de l'ensemble des activités du Groupe des Ecoles inter-Etats EIER-ETSHER.

Fait à Douala, le 27 avril 2004

Pour le Conseil des Ministres
Le Président



Abdoulayé ABOUBAKARY
Secrétaire d'Etat à l'Agriculture
de la République du CAMEROUN

DECISION N° ...1.../CM/GROUPE EIER-ETSHER/2004

***Relative à l'affectation d'un montant de 5 % des contributions
versées par les Etats membres***

Vu les résolutions prises lors du Conseil des Ministres du 27 avril 2004 à Douala Cameroun

Vu le textes organisant le fonctionnement des Ecoles

Vu la volonté politique que les Etats membres d'engager une meilleure répartition des charges

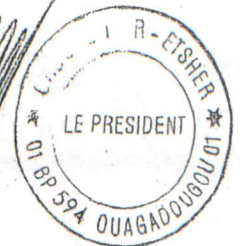
Vu les résolutions prises, les Conseil des Ministres du Groupe des Ecoles EIER-ETSHER réunis en conseil.

Décide du versement d'une commission de 5 % sur les contributions versées par les Etats aux Ministres de tutelle concernés.

Décide que cette mesure prend effet rétroactivement au 31 janvier 2001.

Fait à Douala le 27 avril 2004

P. le Conseil des Ministres
Le Président



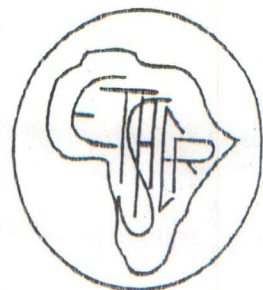
Abdoulaye ABOUBAKARY
Secrétaire d'Etat à l'Agriculture
de la République du Cameroun

ANNEXE 3



ECOLE INTER-ETATS D'INGENIEURS
DE L'EQUIPEMENT RURAL

01 BP 7023 - OUAGADOUGOU 01



ECOLE INTER-ETATS DES TECHNICIENS
SUPERIEURS DE L'HYDRAULIQUE
ET DE L'EQUIPEMENT RURAL

01 BP 594 - OUAGADOUGOU 01

STATUTS DES ECOLES INTER-ETATS

adoptés par le Conseil d'Administration de juillet 1985

Modifiés par le Conseil d'Administration de juillet 1994

PREAMBULE

La conférence des Chefs d'Etats de l'OCAM du 20 au 23 janvier 1966 prenant en compte les travaux de la conférence des Ministres des Etats Africains Malgaches des 19, 20, et 21 septembre 1966 à OUAGADOUGOU,

Consciente de l'urgente nécessité de former des Ingénieurs et de Techniciens Supérieurs de haute qualité, capables de mettre en place d'une manière adaptée et au moindre coût les infrastructures et les équipements nécessaires à leur développement,

Soucieuse d'harmoniser la formation de ces ingénieurs et de ces techniciens supérieurs avec les systèmes éducatifs existant dans leurs Etats respectifs,

- Considérant la résolution n° 2 de la conférence des Ministres concernés par la création du Conseil d'Administration de l'Ecole d'Ingénieurs de l'Equipement Rural, des 17, 18 et 20 décembre 1969 à OUAGADOUGOU, BURKINA FASO,

- Considérant la résolution n° 5 de la réunion du Conseil d'Administration de l'Ecole d'Ingénieurs de l'Equipement Rural des 4, 5, 6 juillet 1972 à BRAZZAVILLE, République du CONGO,

- Considérant que le Technicien Supérieur de l'Hydraulique et de l'Equipement Rural constitue l'auxiliaire indispensable de l'Ingénieur de l'Equipement Rural,

- Considérant qu'une priorité doit être accordée à leur formation technique,

Décide la création de deux Etablissements d'Enseignement Supérieur à vocation interétatique et dénommés respectivement :

ECOLE INTER-ETATS D'INGENIEURS DE L'EQUIPEMENT RURAL (E.I.E.R.)

et

ECOLE INTER-ETATS DES TECHNICIENS SUPERIEURS DE L'HYDRAULIQUE ET DE L'EQUIPEMENT RURAL (E.T.S.H.E.R.)

dont les missions sont :

- la formation et le perfectionnement d'Ingénieurs et de Techniciens Supérieurs aptes à promouvoir et à mettre en oeuvre les infrastructures et les actions nécessaires à leur développement,

- l'appui à ce développement.

1

TITRE I. DE L'IMPLANTATION

Article 1 :

L'Ecole Inter-Etats d'Ingénieurs de l'Equipement Rural est implantée à OUAGADOUGOU (BURKINA FASO).

L'Ecole Inter-Etats des Techniciens Supérieurs de l'Hydraulique et de l'Equipement Rural est implantée à KAMBOINSE (BURKINA FASO).

Article 2 :

Le Gouvernement du Burkina Faso fait dotation aux deux Ecoles des terrains, des bâtiments et des dépendances qui constituent le patrimoine des Etablissements, quelle que soit l'origine des fonds ayant permis la construction des Ecoles. Ces biens sont immatriculés auprès de l'Administration Burkinabè des Domaines au nom de l'Ecole Inter-Etats d'Ingénieurs de l'Equipement Rural d'une part, de l'Ecole Inter-Etats des Techniciens Supérieurs de l'Hydraulique d'autre part.

TITRE II. DE L'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION

CHAPITRE I. DU CONSEIL DES MINISTRES, DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU CONSEIL D'ORIENTATION

Article 3 :

Les Ecoles Inter-Etats d'Ingénieurs de l'Equipement Rural et des Techniciens Supérieurs de l'Hydraulique et de l'Equipement Rural sont placées sous l'autorité d'un **Conseil des Ministres** ; celui-ci est composé comme suit :

Membres avec voix délibératives

Les Ministres de tutelle ou leurs représentants. Chaque Etat membre dispose d'une voix.

Membres avec voix consultatives

- Les directeurs des deux Ecoles,
- Le président du Conseil d'Orientation
- Un enseignant de chacune des deux Ecoles,
- Un représentant des milieux professionnels employeurs,
- Un représentant des bailleurs de fonds,

- Un ancien élève de chacune des deux Ecoles résidant dans le pays où siège le Conseil,
- Un représentant désigné par le Comité des élèves de chacune des deux Ecoles, de première année pour l'ETSHER et de deuxième année pour l'EIER,
- Un délégué du personnel administratif, technique et de service de chaque Ecole.

Article 4 :

Le Conseil des Ministres peut en outre inviter à ses réunions, toute personne physique ou morale de son choix.

Article 5 :

Le Conseil des Ministres désigne, pour une période de trois ans, son Président et son vice-Président auxquels il peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs. Le Président représente officiellement les Ecoles.

Article 6 :

Le Conseil des Ministres se réunit en session ordinaire une fois tous les 3 ans, dans une ville d'un des Etats sur convocation du Président. Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande de la moitié de ses membres ou sur convocation de son Président.

- Les délibérations du Conseil des Ministres sont valables si la moitié de ses membres est présente ou régulièrement représentée.

- Si le quorum n'est pas atteint, une deuxième réunion a lieu dans un délai maximum d'un mois. Les délibérations de cette réunion sont valables quel que soit le nombre des Etats représentés.

- Les décisions du Conseil des Ministres sont prises à la majorité simple. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Le secrétariat du Conseil des Ministres est assuré par les Directeurs des deux Ecoles.

Article 7 :

Le Conseil des Ministres est, dans le cadre du statut Inter-Etats des Ecoles, l'autorité responsable de la stratégie et des politiques suivies par les établissements en particulier :

- La stratégie d'appui au développement dans les Etats membres, notamment :

- . la définition des "métiers cibles" des établissements,
- . les objectifs généraux des formations dispensées
- . La durée et l'articulation des différents cursus,

- Les stratégies de développement des ressources humaines du " Groupe EIER-ETSHER " : politiques de recrutement, d'africanisation, de perfectionnement du personnel mis en place,

- Les stratégies de relations des établissements avec des milieux professionnels des Etats membres et non membres, notamment pour la promotion des Ecoles,

- L'insertion des diplômés dans le monde du travail, la diffusion de la recherche et de l'ingénierie pratiquées dans les Ecoles.

Le Conseil des Ministres statue sur les demandes d'adhésion ou de retrait des Etats.

Il adopte et modifie éventuellement les statuts des Ecoles.

Sur proposition du Conseil d'Administration, le Conseil des Ministres ou son Président nomme les Directeurs des deux Ecoles et met fin à leur fonction. Dans les inter sessions le Conseil des Ministres, peut déléguer une partie de ses pouvoirs aux Directeurs.

Article 8 :

Sauf décision contraire du Président, les travaux du Conseil des Ministres sont précédés d'une réunion des experts du Conseil d'Administration, chargée de préparer les propositions de décisions à prendre.

Article 9 :

Le **Conseil d'Administration** est l'organe exécutif de la stratégie et des politiques définies par le Conseil des Ministres.

Il est composé comme suit :

Membres avec voix délibératives

- Un expert représentant chaque pays

Membres avec voix consultatives

- Les Directeurs des deux Ecoles,
- Deux représentants des milieux socio-professionnels employeurs,
- Un ou plusieurs représentants des bailleurs de fonds,

- Un représentant des enseignants de chacune des deux Ecoles,
- Un représentant du Comité des Elèves de chacune des deux Ecoles, de première année pour l'ETSHER et de deuxième année pour l'EIER,
- Un délégué du personnel administratif, technique et de service de chaque Ecole,
- Le commissaire aux comptes des deux Ecoles.
- Un ancien élève de chacune des Ecoles résidant dans le pays où siège le Conseil.

Le Président du Conseil d'Administration peut en outre inviter à ses travaux toute personne physique ou morale de son choix.

Le Secrétariat du Conseil d'Administration est assuré par les Directeurs des deux Ecoles.

Le Conseil d'Administration est présidé par le Président ou le vice Président du Conseil des Ministres.

Article 10 :

Le Conseil d'Administration se réunit au moins une fois par an en session ordinaire, il peut se réunir en session extraordinaire à la demande soit de son Président, soit de la moitié de ses membres; soit des deux Directeurs pour étudier tout problème qui lui serait posé dans l'application des stratégies définies.

Article 11 :

Le Conseil d'Administration :

- Approuve les comptes et arrête le budget de fonctionnement et d'investissement des Ecoles. Il établit la répartition des charges correspondantes entre les Etats et détermine les modalités matérielles et financières des divers services rendus par les Ecoles,
- Approuve les statuts des personnels des Ecoles,
- Approuve les règlements intérieurs des Ecoles,
- Approuve les accords avec les différents organismes universitaires professionnels ou financiers, nationaux, Inter-Etats africains ou internationaux,



- Suit et évalue périodiquement les **contrats pluriannuels de performances** passés entre les bailleurs de fonds et les Ecoles, définissant les objectifs à atteindre et les moyens nécessaires,
- Fixe les modalités d'intervention des Ecoles sous forme d'assistance technique auprès des différents Etats membres,
- Arrête dans le cadre du plan de développement des Ecoles, les propositions annuelles concernant l'organisation des enseignements et des créations de postes nécessaires,
- Décide des quotas d'élèves réservés à chaque Etat pour leur admission aux Ecoles,
- Crée et confère les diplômes sanctionnant les études,
- Statue en appel sur les mesures disciplinaires prises par les Conseils de Discipline,

Article 12 :

Le **Conseil d'Orientation** est la structure de concertation entre les Ecoles et le milieu professionnel utilisateur des diplômés formés et des services offerts par le pôle de compétences EIER-ETSHER.

Le Conseil d'Orientation comprend :

- Président : - Un représentant des milieux professionnels employeurs nommé par le Président du Conseil des Ministres,
- Membres :
- Les Directeurs des deux Ecoles,
 - Un représentant du personnel enseignant par Ecole désigné par le Conseil des Professeurs,
 - Un représentant du CAMES
 - 4 représentants des milieux professionnels employeurs, désigné par le Président du Conseil des Ministres
 - 4 représentants des amicales ou associations d'anciens élèves,
 - 2 personnalités choisies pour leurs compétences particulières en matière d'emploi, d'adéquation formation-emploi ou de prospection du marché du travail ou de développement, désignées par le Président du Conseil des Ministres



- 1 représentant du Comité des Elèves en cours de scolarité par Ecole.

Ce Conseil se réunit au moins tous les 3 ans et chaque fois que les circonstances l'exigent sur convocation du Président du Conseil des Ministres ou sur demande des Directeurs des deux Ecoles.

Le Président du Conseil des Ministres peut inviter à la réunion du Conseil d'Orientation toute personnalité ou organisme concerné par les formations dispensées dans les Ecoles.

Le Secrétariat du Conseil d'Orientation est assuré par les Directeurs des deux Ecoles..

Article 13 :

Le Conseil d'Orientation propose au Conseil des Ministres toutes mesures permettant de faire évoluer le "Groupe EIER-ETSHER" vers plus d'efficacité dans l'appui au développement dans les Etats membres.

Il a pour vocation de mettre en rapport la formation avec l'emploi actuel ou potentiel.

**CHAPITRE II. DE LA DIRECTION ET DE L'ORGANISATION
DES DEUX ECOLES**

Article 14 :

Chacune des deux Ecoles est dirigée par un Directeur nommé par le Conseil des Ministres.

Chaque Directeur est responsable de la bonne marche de l'Etablissement qu'il dirige tant sur le plan pédagogique que sur le plan administratif et financier.



Article 15 :

Il est institué pour chacune des deux Ecoles :

- Un Conseil Pédagogique et Scientifique,
- Un Conseil des Professeurs,
- Un Comité des Elèves,
- Des Conseils de discipline.

Article 16 :

Le Conseil Pédagogique et Scientifique est l'autorité responsable de la qualité pédagogique de l'Etablissement dans le cadre des directives générales données par le Conseil des Ministres.

Il est dans chaque Etablissement, chargé de traduire en actions et mesures pédagogiques, les adaptations et ajustements issus du Conseil d'Orientation.

- Il définit les grands axes de développement des méthodes pédagogiques.
- Il prépare l'ajustement des formations à l'évolution des profils de compétences et traduit ces ajustements en termes pédagogiques.
- Il établit des programmes permettant de répondre aux besoins du marché de l'emploi.
- Il oriente les actions en matière de recherche et de prestations de service dans le sens d'un appui au développement.

Le Conseil Pédagogique et Scientifique est présidé par le Directeur de chaque Ecole et comprend aussi le Directeur des Etudes.

Participent aussi aux travaux du Conseil Pédagogique et Scientifique, les responsables pédagogiques et des Enseignants; leur mode de désignation est précisé dans le règlement intérieur. Le Conseil Pédagogique et Scientifique est ouvert à des spécialistes extérieurs invités par les Directeurs.

La périodicité des réunions du Conseil Pédagogique et Scientifique est fixée par le règlement intérieur.

Article 17 :

Le Conseil des Professeurs est responsable de l'application des programmes et méthodes définis par le Conseil Pédagogique et Scientifique.

- Il est composé de tous les enseignants et est présidé par le Directeur de chaque Ecole.
 - Il applique la politique définie par les autorités responsables concernant les enseignements et activités d'appui à l'enseignement (recherche appliquée, ingénierie, formation continue). Il en assure l'évaluation.
 - Il prend les décisions concernant la scolarité : recrutement des élèves, passage de classe, obtention du diplôme.
- La périodicité du Conseil des Professeurs est fixée par le règlement intérieur.

Article 18 :

Le **Comité des élèves et stagiaires** est l'organe de représentation des élèves et stagiaires auprès de toutes les autorités responsables de chaque Ecole. Il participe d'une manière active à la vie de l'Ecole. Il participe au Conseil des Ministres, au Conseil d'Administration et au Conseil d'Orientation par des représentants élus en son sein.

Il organise avec la Direction de chaque Etablissement la vie collective dans l'enceinte de l'Ecole. Il est le responsable de l'ensemble des activités extra-scolaires et en assure la gestion. Il est responsable de la discipline dans les locaux collectifs.

La composition du Comité des élèves et stagiaires est fixée par le règlement intérieur de même que les conditions de son renouvellement et son fonctionnement.

Article 19:

Pour chaque catégorie de personnel, il existe un Conseil de discipline :

- Conseil de discipline pour les élèves et stagiaires,
- Conseil de discipline pour le personnel, administratif, technique et de service,
- Conseil de discipline pour le personnel enseignant.

La composition et le fonctionnement des différents Conseils de Discipline sont définis par les règlements intérieurs ou statuts particuliers.

Article 20 :

Les conditions d'étude dans chaque Ecole (admission, organisation, régime et sanction des études, statuts des élèves et stagiaires) sont définies dans le règlement intérieur.

CHAPITRE III. DE LA GESTION FINANCIERE DES DEUX ECOLES

Article 21 :

Chacune des deux Ecoles EIER et ETSHER est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Article 22 :

Le budget de fonctionnement des Ecoles est pris en charge par les Etats membres qui versent directement leurs contributions financières aux Etablissements, conformément aux règles de la répartition arrêtées par les Etats membres.

Article 23 :

Le Conseil d'Administration peut solliciter toutes assistances extérieures dans le cadre des accords existant entre les Etats membres et des instances bilatérales ou multilatérales.

Article 24 :

La comptabilité des deux Ecoles est tenue dans les formes propres à la comptabilité commerciale, et ce conformément aux dispositions d'un plan comptable approuvé par le Conseil d'Administration.

Le Directeur de chaque Ecole tient la comptabilité de son Etablissement conformément au Plan comptable. Le Directeur peut, avec l'avis du commissaire aux comptes, apporter à la liste des comptes, les modifications exigées par les besoins de l'exploitation. Il en rend compte au Conseil d'Administration.

Les rapports financiers sont soumis par le Directeur de chaque Ecole au Conseil d'Administration qui entend le commissaire aux comptes.



Article 25 :

Le contrôle des comptes de chacune des Ecoles est assuré par un commissaire aux comptes nommé par le Conseil d'Administration sur proposition des autorités du BURKINA FASO, pour un mandat de trois (3) ans renouvelable une fois.

Il dispose d'un pouvoir de contrôle permanent sur la régularité des comptes de chacune des Ecoles.

Il peut vérifier à tout moment les livres, la comptabilité et tous les documents utiles.

Il assiste avec voix consultative aux séances de Conseil d'Administration.

Il adresse au Conseil d'Administration, un rapport annuel sur les comptes des Ecoles, et cela sans exclure les rapports périodiques ou spéciaux.

Article 26 :

Les honoraires du Commissaire aux comptes sont fixés par le Conseil d'Administration.

Article 27 :

Les personnels des deux Ecoles se répartissent en :

- personnel enseignant,
- personnel administratif, technique et de service.

Ils sont régis par des statuts particuliers.

TITRE III. DISPOSITIONS DIVERSES**Article 28 :**

Le fonctionnement des Etablissements fait l'objet d'un organigramme particulier à chacun d'eux et adopté par le Conseil d'Administration.

Article 29 :

En cas de besoin, une réunion de concertation des partenaires techniques scientifiques ~~ou financiers des deux établissements~~ pourrait être convoquée par le Président du Conseil des Ministres en vue d'une harmonisation des actions des dits partenaires. Cette réunion a lieu de préférence à OUGADOUGOU.

Article 30 :

Toute modification du présent statut est du ressort du Conseil des Ministres.

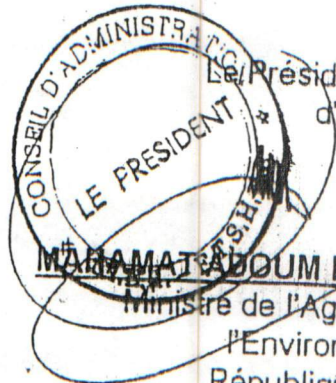
Article 31

Le présent statut abroge toutes les dispositions antérieures contraires.

Article 32 :

En cas de dissolution de l'une ou des deux Ecoles, le Conseil d'Administration expédie les modalités de liquidation de l'actif et du passif de l'Etablissement ou des Etablissements, qu'il soumet au Conseil des Ministres

Fait à Ouagadougou le 4 juillet 1994


Le Président du Conseil
d'Administration
MAMATADJOUM KHALAPOUM
Ministre de l'Agriculture et de
l'Environnement de la
République du TCHAD

ANNEXE 4

ACCORD DE SIEGE

ENTRE LE GOUVERNEMENT DU BURKINA FASO
ET
L'ECOLE INTER-ETAT D'INGENIEURS DE
L'EQUIPEMENT RURAL (L'EIER) ET L'ECOLE
INTER-ETATS DES TECHNICIENS SUPERIEURS DE
L'HYDRAULIQUE ET DE L'EQUIPEMENT RURAL
(L'ETSHER).

4

12

PREAMBLE

Le Gouvernement du Burkina Faso,

Ci-après désigné par « le Gouvernement », représenté par le Ministre des Affaires Etrangères

ET

L'Ecole Inter-Etat d'Ingénieurs de l'Equipement Rural (EIER) et l'Ecole Inter-Etats des Techniciens Supérieurs de l'Hydraulique et de l'Equipement Rural, (ETSIHER) sises à Ouagadougou, Burkina Faso, ci-dessous désignées par « les Ecoles », représentées par le Président en exercice de leur Conseil des Ministres, Monsieur le Ministre de l'Hydraulique de la République du Sénégal.

Considérant la vocation inter - étatique des Ecoles,

Considérant les objectifs fondamentaux des Ecoles tels qu'ils ressortent de l'article premier de leurs statuts.

Soucieux de promouvoir les activités des Ecoles au bénéfice de tous les Etats membres.

SONT CONVENUS DE CE QUI SUIT :

TITRE I : Définitions

Article 1 :

Aux fins du présent accord :

- * Le terme « Gouvernement » désigne le Gouvernement du Burkina Faso
- * Le terme « les Parties » désigne le Gouvernement du Burkina Faso et les Ecoles.

AB

3

* Le terme « les Ecoles » désigne, communément, Ecole Inter-Etats d'Ingénieurs de l'Équipement Rural (EIER) et Ecole Inter-Etats des Techniciens Supérieurs de l'Hydraulique et de l'Équipement Rural (ETSHER).

* Les expressions « pays hôte » ou « Etat », désignent le Burkina Faso.

TITRE II : CAPACITE

Article 2 :

Les Ecoles possèdent la personnalité juridique et ont, de ce fait, la capacité :

- * de contracter
- * d'acquérir et d'aliéner librement et à titre gracieux des biens mobiliers et immobiliers
- * d'ester en justice.

TITRE III : FACILITES

Article 3 :

Le Gouvernement du Burkina Faso fait donation aux Ecoles des terrains actuels bâtis dans le cadre de leurs activités.

Les biens immobiliers (terrains et bâtiments) des Ecoles seront immatriculés auprès de l'administration des domaines de Ouagadougou au nom des Ecoles.

Article 4 :

Les Autorités Nationales ne mettront aucun obstacle au transit à destination ou en provenance du siège des Ecoles, des personnes appelées à y exercer des fonctions officielles ou invitées à s'y rendre par les Ecoles.

L'Etat s'engage, à cet effet, à autoriser sans frais de visa, l'entrée et le séjour sur le territoire du Burkina Faso, pendant la durée de leurs fonctions ou de leurs missions auprès des Ecoles, les personnes suivantes :

- les cadres universitaires techniques et administratifs employés par les Ecoles et leur famille et,
- les personnes qui, sans être agents ni experts des Ecoles sont invitées par elles, ou chargées de mission auprès des Ecoles.

AB

Article 5 :

a) L'Etat fera assurer à des conditions équitables et conformément aux demandes qui leur en seraient faites par les Ecoles, les services publics nécessaires au siège des Ecoles, tels que le service postal, téléphonique, de même que l'électricité, l'eau, l'évacuation des eaux usées, l'enlèvement des ordures et les services de protection contre l'incendie.

L'Etat s'engage à faire étendre aux Ecoles toutes réductions de tarifs qui pourraient être consenties aux administrations nationales à l'occasion de la fourniture des services publics, qu'ils soient assurés par lui ou par les administrations contrôlées par lui.

En cas de force majeure entraînant une interruption partielle ou totale de ses services, le siège sera assuré pour ses besoins, de la priorité accordée aux administrations nationales.

b) L'Etat accordera aux Ecoles pour ses liaisons postales, téléphoniques, télégraphiques et radio-télégraphiques, un traitement au moins aussi favorable que celui accordé par lui à toutes autres associations ou institutions, en matière de priorité, de tarifs taxes sur le courrier, les télégrammes, communications téléphoniques et autres communications, ainsi qu'en matière de médias pour les informations à la presse, à la radio et à la télévision.

TITRE IV : PRIVILEGES

Article 6 :

Le Gouvernement exonérera les Ecoles et son personnel étranger de tous impôts directs et taxes assimilées sur les salaires versés, ainsi que de tous impôts directs sur les revenus perçus à l'étranger.

Dans le cadre de leurs activités, les Ecoles ne sont pas soumises à des taxes ni à la TVA au Burkina Faso.

Toutefois, le régime de droit commun sera appliqué lorsqu'il s'agit de prestations en concurrence au sens administratif du terme avec d'autres entreprises nationales.

AB

p



Article 7 :

Les Ecoles sont exonérées des droits d'enregistrement et de toutes taxes mobilières et immobilières pour les opérations immobilières effectuées dans le cadre de leurs activités.

Article 8 :

Toute fourniture, tout équipement est exonéré des droits et taxes à l'enregistrement pour les opérations au régime de l'admission en franchise des droits et taxes d'entrée, avec paiement des seules taxes pour services rendus.

Les Ecoles sont exonérées de toute taxe et TVA sur les carburants et lubrifiants, pièces détachées et pneumatiques de véhicules, ainsi qu'aux achats de biens et services effectués sur le marché local.

Les véhicules appartenant aux Ecoles bénéficieront du régime de l'importation temporaire avec paiement des taxes pour services rendus.

Article 9 :

A l'exception des denrées et boissons, les effets personnels en cours d'usage du Directeur, des cadres universitaires techniques et administratifs, du personnel étranger employé par les Ecoles, ainsi que les matériels et équipements professionnels qui leur appartiennent et qui les accompagnent bénéficieront de l'admission en franchise des droits et taxes lors de leurs importations au Burkina Faso.

L'introduction de ces effets et objets doit être concomitante à l'arrivée au Burkina Faso de leurs propriétaires. Néanmoins, le service des douanes considérera que cette condition est remplie, si le délai qui se serait écoulé entre les deux événements n'excède pas six (6) mois.

Les cadres des Ecoles et les experts chargés de mission bénéficieront, sauf s'ils sont de nationalité burkinabé, du régime de l'importation temporaire pour un véhicule automobile par famille en suspension des droits et taxes d'entrée à l'exception des taxes pour services rendus.

Les biens admis en franchise des droits et taxes ne pourront être cédés, vendus ou prêtés sans autorisation préalable de l'administration des douanes.

p

AB

TITRE V : IMMUNITES**Article 10 :**

Les Ecoles jouissent de l'immunité de juridiction sauf dans le cas où elles y auront expressément renoncé.

Les locaux des Ecoles sont inviolables. Les agents ou fonctionnaires du Burkina Faso, qu'ils soient administratifs, judiciaires, militaires ou de police, ne pourront pénétrer dans les locaux des Ecoles pour y exercer leurs fonctions officielles qu'avec l'autorisation du Directeur, ou à défaut de son représentant et dans les conditions acceptées par lui.

Article 11 :

Sans préjudice des dispositions pertinentes du présent Accord :

a) Les Ecoles ne permettront pas que leurs locaux deviennent le refuge des personnes qui tentent d'échapper à une arrestation ordonnée en exécution d'une loi du Burkina Faso, qui sont réclamées par le Gouvernement pour être extradées ou qui cherchent à se dérober à l'exécution d'un acte de procédure.

b) elles ne permettront pas non plus que leurs locaux abritent des réunions de partis politiques, de groupes religieux ou confessionnels.

Article 12 :

Sur demande du Directeur ou de son représentant, l'Etat burkinabé assure la protection des locaux des Ecoles en cas de trouble de l'ordre public.

Article 13 :

Les biens et avoirs des Ecoles, où qu'ils se trouvent et quel que soit leur détenteur sont exempts de perquisition, de réquisition, de confiscation, d'expropriation.

Article 14 :

Le Directeur, les cadres universitaires techniques et administratifs des Ecoles, les experts et invités au siège jouiront :

AB

a) de l'immunité à l'égard de toute action judiciaire pour les actes accomplis par eux dans l'exercice de leurs fonctions au sein des Ecoles ;

b) de l'immunité d'arrestation personnelle ou de détention. L'immunité de juridiction ci-dessus visée continuera à couvrir les personnes ci-dessus citées pour les actes accomplis par elles dans l'exercice de leurs fonctions, même après que ces personnes ne soient plus au service des Ecoles ;

c) du droit de détenir et de conserver, dans le pays hôte, des monnaies étrangères, des comptes en devises lors de la cessation de service dans les Ecoles, d'exporter du pays hôte les fonds dont ils peuvent justifier la possession licite ;

d) des mêmes facilités de protection et de rapatriement pour eux-mêmes, leur conjoint, les membres de leur famille vivant à leur charge au même titre que celles accordées aux envoyés diplomatiques en période de crise internationale.

Article 15 :

L'inviolabilité des correspondances officielles et toutes autres communications des Ecoles et des cadres universitaires techniques et administratifs est garantie. Lesdites correspondances et communications ne peuvent être censurées.

Les archives des Ecoles d'une manière générale, tous les documents leur appartenant ou détenus par elles sont inviolables en quelque endroit qu'ils se trouvent.

Article 16 :

Le Directeur des Ecoles lèvera l'immunité de tout membre expert ou chargé de mission dans tous les cas où cette immunité entravera l'action de la justice.

Article 17 :

Le Gouvernement reste souverain dans l'appréciation de tout litige non réglé et éventuellement soulevé par l'interprétation ou né de l'application du présent Accord.

AB

8

TITRE VI : DISPOSITIONS FINALES

Article 18 :

Au cas où les activités des Ecoles viendraient à cesser, le Gouvernement recouvrira la propriété de tous les terrains et bâtiments, les biens meubles restant la propriété des Ecoles.

Article 19 :

Le présent Accord cessera d'être en vigueur :

- a) d'un commun accord entre les Parties et,
- b) le jour où les Ecoles seront transférées effectivement hors du territoire du Burkina Faso.

Article 20 :

Le présent Accord entre en vigueur à compter de la date de sa signature.

En foi de quoi les soussignés, ont signé le présent Accord et y ont apposé leurs sceaux.

Fait à Ouagadougou le 6 Mars 1998..... en deux exemplaires originaux en langue française qui seront déposés chacun auprès du Gouvernement du Burkina Faso et des Ecoles.

Pour le Gouvernement du
Burkina Faso,
Le Ministre des Affaires Etrangères


Ablassé OUEDRAOGO

Pour les Ecoles,
Le Président du Conseil des
Ministres,
Ministre de l'Hydraulique
de la République du Sénégal


Mamadou FAYE /

ANNEXE 5

4660

Monsieur le Ministre
de l'Enseignement Technique Professionnel et
Supérieur de la République Populaire du Congo
Président du Conseil d'Administration de l'I.E.R.

18 mai 1973

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de porter à votre connaissance une copie de la lettre par laquelle Monsieur le Secrétaire Général de l'O.C.A.M. m'informe de la création éventuelle d'un Comité Paritaire France-OCAM qui pourrait se réunir en juin 1973 à Paris.

Cette initiative de l'O.C.A.M. rentre dans le cadre du projet de résolution présenté par le Conseil d'Administration lors de sa deuxième réunion à Ouagadougou en décembre 1969. Ce projet de résolution a été adopté à l'unanimité par les Chefs d'Etat et de Gouvernement à Yaoundé en janvier 1970.

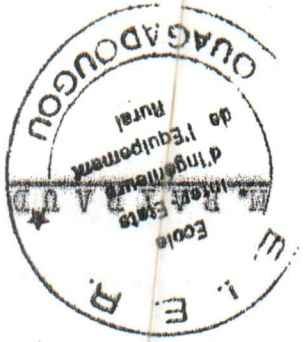
Résolution n° 15/ACS/YAOUNDE

* Déside

- de considérer l'Ecole Inter-Etats d'Ingénieurs de l'Équipement Rural comme une Entreprise commune des Etats membres de l'O.C.A.M. au sens de l'article 17 de la Charte de l'O.C.A.M.

- d'autoriser le Secrétaire Général à en suivre les activités et à entreprendre auprès des organismes internationaux toutes démarches utiles en vue d'obtenir l'aide extérieure nécessaire au bon fonctionnement et au développement des activités de l'I.E.R.

.../...



Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma haute considération. /

Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu auprès du Secrétaire d'Etat aux Affaires Etrangères, la compétence du Conseil d'Administration pour traiter tous les problèmes concernant l'Asie. Mais en fait, la France est tenue par les accords de coopération qui définissent les relations d'instances Politiques et instances Politiques ou d'Etat à Etat. Or le Conseil d'Administration n'a pas cette représentativité politique indispensable. Il faut donc avoir recours à l'O.C.A.M.

L'I.R.I.B.R. rentre bien dans le cadre de cette nouvelle politique sous réserve de reconnaître la compétence de l'O.C.A.M. comme interlocuteur privilégié avec la France.

La nécessité de ce Comité Paritaire se fait d'autant plus sentir que depuis le 1er janvier 1973, le Secrétaire d'Etat aux Affaires Etrangères a mis en place de nouvelles dispositions pour l'attribution de son aide aux Etablissements d'Enseignement Supérieur.

Cette année encore, il m'a fallu, à l'occasion du voyage d'étude en France, rencontrer les autorités du Secrétaire d'Etat aux Affaires Etrangères et plaider la cause de l'I.R.I.B.R. La contribution française au budget de fonctionnement était en effet bloquée en attendant la réunion de ce Comité Paritaire. J'ai pu obtenir qu'à titre transitoire, les crédits soient délégués dans les meilleurs délais.

D'autre part, la création d'un Comité Paritaire France-O.C.A.M. ayant une compétence analogue aux commissions mixtes pour l'Enseignement Supérieur a été de plus en plus nécessaire. Vous en avez été, Monsieur le Ministre, les dirigeants concernés. Une telle année par l'Asie pour l'attribution de la part de l'Asie française et le recrutement des assistants techniques et professeurs.



**GROUPE DES ECOLES
EIER - ETSHER**

Conseil extraordinaire des ministres
Ouagadougou 7 et 8 février 2005

**LE LMD :
UN OUTIL AU SERVICE D'UNE
AMBITION**

EIER - 0007

Janvier 2005

SOMMAIRE

	Pages
<u>PARTIE 1 : PRESENTATION DU GROUPE</u>	3
<u>PARTIE 2 : LES REFERENTIELS ACTUELS DU GROUPE</u>	18
<u>PARTIE 3 : PRESENTATION ET OBJECTIFS DU LMD</u>	22
<u>3.1. Présentation</u>	23
<u>3.2. Les objectifs</u>	26
<u>3.3. Adaptations possibles au Groupe des écoles</u>	27
<u>PARTIE 4 : LA MISE EN ŒUVRE, ORGANISATION ET SUIVI</u>	31
<u>4.1. Principe de la démarche</u>	32
<u>4.2. Révision du référentiel de formation</u>	32
<u>4.3. Conditions d'admission</u>	37
<u>4.4. Conditions de délivrance des diplômes</u>	37
<u>4.5. Le programme de mise en oeuvre du LMD</u>	37
<u>4.6. Prise en compte des exigences du doctorat par le groupe</u>	38
<u>4.7. Nouvelles approches pédagogiques appropriées</u>	38
<u>4.8. Les résultats attendus</u>	40
<u>4.9. Evaluation (ou suivi/évaluation)</u>	41
<u>PARTIE 5 : LES MOYENS</u>	43
<u>CONCLUSION</u>	48
<u>ANNEXE</u>	51

PARTIE 1 : PRESENTATION DU GROUPE

1.1. PRESENTATION DU GROUPE DES ECOLES EIET - ETSHER

*Un centre interafricain de formation dans les domaines de l'Eau,
l'Energie, l'Environnement et le Génie Civil*

Un outil de développement ancien...

Outil interafricain de développement, l'EIET-ETSHER est un groupe d'écoles dont la création a démarré en 1968, à l'initiative de treize Etats francophones d'Afrique de l'Ouest et du Centre souhaitant se doter de cadres formés sur leur propre continent.

Ces Etats sont le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal, le Tchad et le Togo, auxquels s'est ajouté par la suite un quatorzième Etat membre, la Guinée.

A cette époque, afin de répondre à leurs besoins de développement des infrastructures rurales, ces Etats envoyaient généralement leurs cadres se faire former à l'Ecole Nationale des Ingénieurs des Travaux Ruraux et des Techniques Sanitaires (ENITRTS) de Strasbourg, (actuelle Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'environnement de Strasbourg, ENGEES) qui est aujourd'hui encore un important partenaire scientifique du groupe interafricain.

Avec l'aide de la Coopération française, L'Ecole Inter-Etats d'Ingénieurs de l'Equipement Rural (EIET) fut créée sur le modèle de l'école de Strasbourg. Sa première promotion y entra en en 1972. Deux ans plus tard, en 1974, l'Ecole Inter-Etats des Techniciens Supérieurs de l'Hydraulique et de l'Equipement Rural (ETSHER) était créée, pour répondre aux besoins de cadres moyens du développement.

...qui s'adapte aux nouveaux besoins du marché...

Aujourd'hui, plus de trente ans après sa création, la vocation de ce groupe de formation inter étatique a changé, et il s'est adapté aux nouveaux besoins du marché.

Les programmes d'ajustement structurels et le désengagement des Etats de certaines sociétés d'année en année ont considérablement réduit les débouchés dans les administrations africaines. Les diplômés du Groupe EIET-ETSHER sont désormais principalement embauchés par le secteur privé, les ONG internationales et nationales. Le contenu des formations s'adapte et est régulièrement mis à jour, en collaboration avec les agents professionnels du développement.

Il ne s'agit plus seulement de former dans le développement rural, mais également urbain, à l'heure où les villes d'Afrique continuent de connaître une forte croissance.

Le système de financement du groupe, jusqu'à présent basé sur des bourses d'études venant essentiellement du ministère Français des Affaires étrangères, du Danemark (DANIDA) et de la Coopération Suisse et sur les frais de scolarité pris en charge par les Etats membres est également en pleine mutation.

Le groupe doit désormais se tourner vers d'autres partenaires financiers, comme les bailleurs privés ou encore la coopération décentralisée.

...et dont la mission demeure intacte et indispensable

La mission des écoles reste intacte et unique dans une sous région où le développement rural et urbain demeure la clé du développement durable.

Réponse au problème de la fuite des cerveaux, le groupe EIER-ETSHER met sur le marché des diplômés originaires des quatorze Etats membres qui ont de facto une excellente connaissance du terrain et ont reçu une formation spécifique aux besoins de leur continent.

Outil d'intégration régionale dans un espace francophone, l'EIER-ETSHER a tissé, depuis sa création un réseau d'anciens diplômés occupant des postes divers à travers les 14 Etats membres.

A la fois concurrent et partenaire des lieux de formation du Nord, le groupe des écoles multiplie les partenariats régionaux et internationaux d'enseignement avec par exemple l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) et l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées de Paris (ENPC).

Les activités de Recherche au sein du Groupe des Ecoles de l'EIER-ETSHER se mènent également en étroite collaboration avec des centres de Recherche régionaux et internationaux, comme l'Institut français de Recherche pour le Développement (IRD), les universités de Ouagadougou (Burkina Faso), Bonn (Allemagne), Montpellier (France), et Cali (Colombie).

Pour accomplir ses missions, le groupe des écoles propose les outils de formation, de perfectionnement et de recherche suivants :

- La Formation Initiale d'Ingénieurs de l'Equipement Rural ; EIER (Bac + 5) ;
- La Formation Initiale de Techniciens Supérieurs de l'Hydraulique et de l'Equipement Rural ; ETSHER (Bac + 2) ;
- Les Formations Post-Universitaires de spécialisation (DESS) et Post-Grade de Développement ;
- La Formation Continue (Professionnels du développement) ;
- Les stages d'Insertion Professionnelle pour les jeunes diplômés ;
- Les activités de Recherche (Doctorats).

Tous les diplômes délivrés par le Groupe des Ecoles EIER - ETSHER sont reconnus par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES).

1.2. LES OFFRES DE FORMATION

FORMATION INITIALE D'INGENIEURS EN EQUIPEMENT RURAL *(Des ingénieurs polyvalents et opérationnels dans le génie rural et urbain)*

Chaque année, quelque 35 étudiants issus des 14 Etats membres du Groupe reçoivent le diplôme (Bac + 5 ans) de la formation initiale des Ingénieurs de l'Equipement Rural (EIER), au terme de trois années de formation. Il sont recrutés au niveau Bac + 2 minimums. Formés dans les techniques du génie rural et urbain, les diplômés

sortent polyvalents et opérationnels sur le marché du travail dans les domaines suivants :

- Gestion de l'Eau
- Génie sanitaire
- Environnement
- Informatique Appliquée aux sciences de l'eau
- Aménagements hydro agricoles
- Génie Civil
- Energie

Etudiants et diplômés

Depuis la création de l'EIER en 1972, quelque 805 étudiants ont obtenu le diplôme d'Ingénieur de l'Equipement Rural. Pour l'année scolaire 2004-2005 en cours, on dénombre 36 étudiants en 1^{ère} année (5 filles), 39 étudiants en 2^{ème} année (6 filles) et 31 étudiants en 3^{ème} année (4 filles)

Ces ingénieurs aux connaissances particulièrement adaptées aux questions de développement en Afrique sont essentiellement recrutés dans le secteur privé, les ONG internationales et nationales.

Partenaires pédagogiques :

- L'Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg (ENGEES) accueille chaque année les étudiants de troisième année de l'EIER lors d'un voyage d'études de 10 jours en France ;
- L'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), Suisse ;
- L'Ecole Nationale du Génie Rural et des Eaux et Forêts (ENGREF), France ;
- Les Universités basées à Ouagadougou (Burkina Faso), Niamey (Niger), Dakar (Sénégal), Lomé (Togo), Cotonou(Bénin) et Yaoundé (Cameroun), pour des échanges d'enseignants.

Partenaires financiers :

La France, le Danemark (DANIDA), la Coopération Suisse, l'Allemagne (DAAD), l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

LA FORMATION INITIALE DES TECHNICIENS SUPERIEURS

DE L'HYDRAULIQUE ET DE L'EQUIPEMENT RURAL

(Des techniciens de terrain, répondant directement à la demande du marché)

L'Ecole Inter Etat des Techniciens Supérieurs de l'Hydraulique et de l'Equipement Rural (ETSHER) et Urbain c'est deux années de formation où se mêlent enseignement théorique et pratique (au moins 2 mois de stage). Les étudiants, maximum 60 par promotion, sont recrutés par concours direct après un Bac

Scientifique et par concours professionnel ouvert aux techniciens ayant au moins trois années d'expérience.

Cette formation initiale pluridisciplinaire a pour objectif de former des techniciens dont les connaissances répondent directement à la demande du marché dans les 14 Etats membres.

Les champs de compétences de ces techniciens supérieurs sont :

- La Gestion des Eaux et des Sols ;
- La Topographie et la Voirie ;
- Le Génie Civil ;
- L'Alimentation en Eau et l'Assainissement ;
- La Socio économie et l'Environnement.

Le diplôme (Bac + 2 ans) de l'Ecole des Technicien Supérieurs de l'Hydraulique et de l'Equipement Rural (ETSHER) équivaut au Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) option génie rural.

Partenaires pédagogiques :

- L'ISTOM, Ecole d'Ingénieur d'Agro-développement International, France. Chaque année, les élèves de dernière année de l'ISTOM effectuent 3 mois d'orientation spécialisée à l'ETSHER.
- L'Ecole d'Ingénieurs et d'Architectes de Fribourg, Suisse.

Partenaires financiers : La France, le Danemark (DANIDA), la Coopération Suisse.

Une plateforme technique et scientifiques adéquat :

L'ETSHER dispose d'un périmètre expérimental de 3 ha pour les démonstrations d'utilisation de matériel agricole, d'un banc hydraulique à usage didactique ainsi que d'un laboratoire équipé par DANIDA.

Etudiants et diplômés

Depuis sa création en 1974 l'ETSHER a diplômé plus de 1000 étudiants, issus des 14 Etats membres du Groupe des Ecoles ainsi que de quelques autres pays francophones. 54 de ces diplômés sont des filles.

Pour l'année scolaire 2004-2005 en cours, l'ETSHER compte 54 étudiants en 1^{ère} année, parmi lesquels 6 filles, et 49 étudiants en 2^{ème} année, parmi lesquels 8 filles.

FORMATIONS POST-UNIVERSITAIRES
(Quatre DESS de Spécialisation pour les Bac+4)

Le Groupe des Ecoles EIER-ETSHER propose quatre Formations Post-Universitaires (FPU) de spécialisation, validées par un Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS), au terme d'une formation théorique et pratique de 15 mois.

Ces filières sont ouvertes aux titulaires d'un diplôme d'ingénieur (Bac + 4 au moins) ou bien d'une maîtrise ès sciences ou équivalent.

Les domaines de spécialisation sont :

- Eau pour l'Agriculture et l'Approvisionnement des Communautés ;
- Génie Sanitaire et Environnement ;
- Génie Energétique et Froid Industriel ;
- Informatique Appliquée aux Sciences de l'Eau.

Depuis la création des formations post-universitaires au sein de l'EIER - ETSHER, entre 1981 et 1991 selon les spécialisations, quelques 787 personnes y ont obtenu un DESS.

Ces étudiants proviennent des 14 Etats membres mais aussi d'autres pays francophones comme le Burundi, Haïti, Madagascar et le Rwanda.

Actuellement, chaque DESS compte environ 20 étudiants par promotion.

Partenaires financiers :

La France, la Coopération Suisse, l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), l'Allemagne (DAAD), l'Union Economique et Monétaire d'Afrique de l'Ouest.

Un pôle d'excellence reconnu par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)

L'Agence Universitaire de la Francophonie a reconnu comme pôles d'excellence deux des quatre filières de spécialisations post-universitaires du Groupe des Ecoles EIER-ETSHER, en leur attribuant le label CRESA (Centres Régionaux d'Enseignement Spécialisé dans l'Agriculture) en 1991.

Les filières en question sont *Eau pour l'Agriculture et l'Approvisionnement des Communautés* et *Informatique Appliquée aux Sciences de l'Eau*.

Trois autres CRESA ont été reconnus et désignés en Afrique francophone par l'AUF :

- *Irrigation et Maîtrise de l'Eau*, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Rabat, Maroc.
- *Protection de l'Environnement et Amélioration des Systèmes Agraires Sahéliens*, Université Abdou Moumouni, Niamey, Niger.
- *Aménagement et Gestion Participative des Ressources Forestières et Valorisation Industrielle du Bois*, Université de Dschang, Yaoundé, Cameroun.

L'Agence Universitaire de la Francophonie finance actuellement à hauteur de 50% les frais de fonctionnement et de bourses des deux filières CRESA du Groupe des Ecoles EIER - ETSHER.

LE CYCLE POSTGRADE SUR LE DEVELOPPEMENT

(Etudiants européens et africains recrutés par l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne et l'EIER : partenariat Nord-Sud dans l'espace francophone).

Le cycle Postgrade sur le Développement a été mis en place conjointement par l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) et l'EIER, il y a dix ans.

- Architectes, démographes, ingénieurs, journalistes, agronomes ou encore philosophes, les étudiants aux profils variés sont recrutés en Europe et en Afrique à Bac + 4 minimum.
- Durant 6 mois, à Ouagadougou, ils acquièrent les concepts de base nécessaires pour aborder les questions de développement. Les enseignants émanent des deux écoles organisatrices du cycle.
- La formation est validée par le **diplôme Postgrade sur le Développement**, co-signé par l'EPFL et l'EIER.

Financement : La Coopération Suisse prend en charge le fonctionnement du cycle Postgrade sur le Développement et les bourses des étudiants africains. Les étudiants du Nord sont autofinancés.

LA RECHERCHE

(Un département à la pointe des questions de l'eau et de l'environnement en Afrique de l'Ouest et du Centre)

La Recherche au sein du Groupe des écoles EIER-ETSHER est au service du développement des connaissances des Etats membres **dans les domaines de l'eau, de l'équipement rural et urbain et de l'environnement.**

Elle permet également aux enseignants du Groupe de maintenir leurs connaissances à jour et de nourrir le contenu de leur enseignement.

Quatre groupes de Recherche travaillent actuellement sur des thèmes identifiés avec les acteurs de développement (bureaux d'études, agences de développement, services techniques nationaux, ONG, agences de distribution de l'eau) des 14 Etats membres.

1. « Equipement et Gestion de l'Eau et des Déchets en milieu Urbain » ;
2. « Aménagement des terres et des eaux » ;
3. « Environnement et gestion des ressources naturelles » ;
4. « Adaptation et Applications Technologiques ».

Ces équipes de recherche se composent d'enseignants du Groupe, d'étudiants doctorants venus de France (Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, ENPC) et de Suisse (Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, EPFL) dont la thèse s'effectue en co-tuteurs, d'assistants de recherche et de partenaires externes.

Au fil des années, le département de la Recherche des écoles EIER-ETSHER a atteint un niveau de pointe dans les questions de l'eau et de l'environnement et est aujourd'hui une référence pour le traitement des eaux.

Les Outils

Le Groupe EIER-ETSHER dispose d'un important plateau technique et scientifique à la disposition de toutes ses activités et notamment de la Recherche, comprenant :

- Laboratoires de qualité des eaux ;
- Centres expérimentaux et équipements pilotes ;

- Laboratoire de SIG (Système d'Information Géographique) ;
- Laboratoires de génie civil.

Les principaux partenaires scientifiques

▪ Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne	EPFL
▪ Institut français de Recherche pour le Développement	IRD
▪ Centre de Recherche pour le Développement International	CRDI Canada
▪ Institut Tropical Suisse	ITS
▪ Institut Fédéral Suisse pour l'aménagement, l'épuration et la protection des eaux	EAWAG
▪ Centre Suisse de Recherche Scientifique à Abidjan	CSRS
▪ Centre d'Enseignement et de Recherche pour l'Eau, la Ville et l'Environnement	CEREVE (ENPC - ENGREF)
▪ Centre National de Recherche Scientifique et Technologique du Burkina Faso	CNRST
▪ Université de Ouagadougou	UO
▪ Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement	CIRAD
▪ Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à faible coût	CREPA
▪ Fondation Universitaire Luxembourgeoise	FUL
▪ Université de Bonn	UNIBONN
▪ International Water Management Institute	IWMI
▪ L'Université de Montpellier II	
▪ Université de Valle/Cinara, Institut de Recherche, Cali, Colombie UniValle/CINARA	
▪ Commission Internationale du Génie Rural	CIGR

Les principaux partenaires financiers

France, Danemark (DANIDA), Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC), Commission Européenne, Canada (CRDI), Suède, FAO, Unesco, Organisation Mondiale de la Santé (OMS), etc.

Les Publications

Le département de la Recherche du Groupe des Ecoles publie la revue semestrielle *Sud Sciences et Technologies*.

En outre, il participe à d'autres publications parmi lesquelles :

- *Les Cahiers Agricultures*
- *Sciences de l'eau*

- *Sécheresses*
- *Homme Terre et Eaux (revue de la Commission internationale du génie rural)*

L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES DIPLOMES

*(Une année de stage post-diplôme pour préparer
l'insertion dans le monde du travail)*

Pour les jeunes diplômés de l'EIER (ingénieurs) et de l'ETSHER (Techniciens Supérieurs), l'insertion professionnelle au travers de la Cellule de Formation Professionnelle à l'Ingénierie (CFPI) est un tremplin vers le monde du travail.

Durant un an, une dizaine de jeunes diplômés ont l'opportunité de se préparer à l'embauche et acquérir une expérience professionnelle. Ils réalisent des projets à la demande des opérateurs de développement (bureaux d'études, administration publique, ONG, mairies, comités de jumelage etc.), au sein de la CFPI qui opère comme un bureau d'études et un centre d'expertise en ingénierie dans les domaines de compétences du Groupe des Ecoles.

Pour les enseignants, qui encadrent et supervisent le travail des stagiaires, la cellule est un outil pédagogique de professionnalisation. Le maintien du contact avec le terrain et le marché du travail, au Burkina Faso et dans les Etats Membres du Groupe l'EIER ETSHER, leur permet de maintenir à jour leurs connaissances et le contenu de leur enseignement.

Depuis la création de la cellule de la formation professionnelle à l'ingénierie en 1989, les stagiaires ont réalisé **plus de 200 opérations dans les Etats membres** pour des opérateurs de développement-

Financements

- Danemark (DANIDA) ;
- Clients divers, secteur privé et public.

Diplômés

Depuis la création de la cellule de formation professionnelle à l'ingénierie, en 1989, environ 105 jeunes diplômés y ont effectué des stages d'insertion post-diplôme, menant à bien plus de 250 projets.

Exemples de projets réalisés par les jeunes en stage d'insertion professionnelle

Domaine	Intitulé de l'opération	Pays	Année	Client
Génie Sanitaire	• Evaluation du programme eau et assainissement.	Afrique de l'Ouest	2000	Plan International et IRC Hollande
	• Etudes, suivi et contrôle de travaux de 66 mini-AEP dans les régions de Maradi et Tahoua.	Niger	2003-2004	Bureau d'études BETAS, Ministère de l'Hydraulique
Aménagements Hydro agricoles	• Etude expérimentale du périmètre de Bou Sirasso	Côte d'Ivoire	1995	BNETD ex DCGTX Côte d'Ivoire
	• Etude d'aménagement et de développement de la plaine de Kamendena	Burkina Faso	1998	Ministère de l'Agriculture
Gestion de l'eau	• Etude d'un programme de réhabilitation de petits barrages	Burkina Faso	2000	BRLi France pour le Ministère de l'Environnement et de l'Eau
	• Etude d'une stratégie provinciale d'aménagement des bas-fonds et de cours d'eau	Burkina Faso	2003	Projet de développement local de la Komondjari
Génie civil et topographie	• Levé des points piézométriques par station GPS	Tchad	2001	SCAC Tchad et Direction de l'Hydraulique
	• Etude de conception et contrôle des travaux de réalisation du collège Saint-Viateur			Groupe scolaire Saint-Viateur
Informatique appliquée	• Conception d'une base de données des petits barrages	Burkina Faso	2000	BRLi France pour le Ministère de l'Environnement de l'Eau pour le compte de l'UEMOA. Planistat France
	• Conception d'une base de données et de l'application de gestion d'indicateurs conjoncturels	Burkina Faso	2003	
Génie énergétique et froid industriel	• Etude pour la réhabilitation de climatisation des bâtiments du siège de l'UEMOA à Ouagadougou	Burkina Faso	2001	UEMOA (Union Economique et Monétaire d'Afrique de l'Ouest)

LA FORMATION CONTINUE

(Renforcer les compétences des acteurs professionnels du développement)

Le renforcement des compétences des opérateurs du développement est l'objectif premier des actions de formation continue organisées par le Groupe des Ecoles EIER-ETSHER.

Inscrit dans une démarche de réponse à des besoins formulés par le milieu professionnel, le Centre de Formation Continue (CEFOC) du Groupe, établit les objectifs de ses formations avec les opérateurs de développement, afin que les formations répondent au mieux aux besoins réels du milieu professionnel.

Les domaines de compétences de la formation continue étaient initialement ceux du Groupe des Ecoles EIER-ETSHER. Ils se sont élargis aux problématiques de développement dans leur ensemble.

Les stagiaires

Le CEFOC a actuellement formé environ 5000 personnes issues des 14 Etats membres et quelques autres pays d'Afrique (Djibouti, Madagascar, Ghana), et forme désormais environ 1000 personnes par an.

Ces stagiaires sont des acteurs du développement du secteur privé ou public.

Les partenaires

World Bank Institute (WBI), Centre d'Etudes Financières, Economiques et Bancaires (CEFEB, de l'AFD), World Conservation Union (IUCN, International), Institut de l'Energie et de l'Environnement de la Francophonie (IEPF), Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL, Suisse), Partenariat pour le Développement Municipal (PDM), Programme à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO, Coopération Allemagne-Burkina Faso), Centre national d'études agronomiques des régions chaudes (CNEARC).

Ressources : Vente des prestations aux clients des secteurs privé et public.

Outre les sessions de formations de courte ou moyenne durée le CEFOC réalise :

- **L'ingénierie de la formation** : à la demande d'un client, le centre évalue ses besoins en formation ;
- **Le montage de formation** : le centre établit les objectifs de la formation et pilote les dispositifs de sa mise en œuvre. Ceci est notamment rendu possible grâce au caractère interafricain du Groupe des Ecoles qui permet au CEFOC d'avoir connaissance des besoins des uns, de localiser les compétences des autres, et de les faire interagir.

LE PRIX AFRICITES 2003 : Le CEFOC s'est vu décerner le « **Prix du renforcement des capacités** » par la rencontre des maires d'Afrique *Africités* qui s'est tenue à Douala (Cameroun) en décembre 2003.

Le Partenariat de Développement Municipal (PDM) confie sa formation de directeurs des services techniques urbains au Groupe EIER - ETSHER

La collaboration entre le Partenariat de Développement Municipal (PDM) et le Groupe des Ecoles EIER-ETSHER remonte à 1998. Aujourd'hui, elle est consacrée par la signature d'un accord mettant en place un cycle de formation en alternance de 18 mois (renouvelable) à destination des directeurs de services techniques urbains en Afrique francophone. Le Centre de Formation Continue de l'EIER-ETSHER se voit ainsi confier la responsabilité de ces formations qualifiantes pouvant déboucher sur un DESS. Le CEFOC est -co-responsable avec le PDM du contenu des formations. Les formateurs sont proposés par les deux partenaires. Le cycle comporte 8 modules dont cinq se dérouleront à Ouagadougou (Burkina Faso) et 3 à Bamako (Mali), Douala (Cameroun) et Cotonou (Bénin).

Le PDM est une association dont les adhérents sont les associations nationales de pouvoirs locaux des pays suivants : Burkina Faso, Bénin, Burundi, Cameroun, Cap Vert, Centrafrique, Congo Brazzaville, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, RDCongo, Tchad, Togo.

Les objectifs du PDM sont d'une part le soutien des politiques de décentralisation et d'autre part le renforcement des capacités des collectivités locales en Afrique. Le premier module de formation se déroulera en mai 2005, à Ouagadougou.

Les stages de formation continue du Groupe des Ecoles EIER - ETSHER sont en programmation planifiée, ouverte ou « à la carte », de courte ou de moyenne durée.

Exemples de sessions de formations planifiées au programme du CEFOC en 2004 - 2005

- Introduction à la gestion financière ;
- Intégrer les méthodes HIMO dans les stratégies de réduction de la pauvreté ;
- Suivi et contrôle de la qualité des eaux de consommation ;
- Désenclavement : conception des pistes améliorées ;
- Transformer les institutions pour un avenir durable ;
- Conduite des audits environnementaux ;
- Station de pompage solaire : conception, montage et entretien.

Exemples de sessions de formation ouvertes au programme du CEFOC en 2004-2005

- Décentralisation et outils de gestion des services d'eau potable des collectivités locales ;
- Elaboration des projets et recherche des financements ;
- Les municipalités et les schémas directeurs d'assainissement ;
- Marchés publics et gestion des contrats de travaux ;
- Les procédures de passation de marchés publics ;
- WEB DESIGN : conception et mise en œuvre de sites web dynamiques.

DES MOYENS HUMAINS ET TECHNIQUES DE HAUT NIVEAU

AU SERVICE DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE A L'EIER- ETSHER

Pour répondre aux besoins des Etats membres et du marché du travail en formation et recherche dans les secteurs de l'équipement rural et urbain, le Groupe des Ecoles EIER-ETSHER s'est doté d'excellents moyens humains et techniques :

Un corps enseignant mixte et hautement qualifié à très forte identité africaine

Les enseignants du Groupe des Ecoles proviennent en majorité des 14 Etats membres d'Afrique de l'Ouest et du Centre de l'EIER ETSHER. Ils sont en partie issus du milieu professionnel, et en partie du milieu académique.

Les enseignants permanents africains sont actuellement au nombre de 28. Leurs collègues français, dont le nombre est en diminution rapide, sont actuellement 9. Ce noyau est renforcé par des enseignants vacataires.

Tous ces enseignants sont à la base de l'ensemble des activités de formation du Groupe : Formations initiales, formations continues, formations post-universitaires et post-grades, insertion professionnelle des jeunes diplômés.

Leur participation à des travaux de recherche et à des échanges avec les partenaires du Nord et du Sud assurent le contact régulier avec le terrain, le monde du travail et le milieu scientifique.

Une plateforme scientifique, technique et informatique de haut niveau, sans équivalent dans la région

Des laboratoires :

- Laboratoires de qualité des eaux ;
- Laboratoires de génie civil ;
- Laboratoire de mécanique des sols et matériaux de construction ;
- Laboratoire de SIG (Système d'Information Géographique).

Des sites pilotes d'expérimentation :

- Périmètres d'essais agricoles EIER ;
- Périmètres d'essais agricoles ETSHER ;
- Station de préfiltration sur gravier et filtration lente sur sable ;
- Station de lagunage à microphytes et à macrophytes.
- Aire de test de séchoirs solaires

Plus de 200 ordinateurs connectés à l'Internet à Haut débit et équipés du Wi-Fi, des logiciels performants de DAO (Dessin Assisté par Ordinateurs), de dimensionnement et de calculs de structures.

LES OFFRES DE SERVICE DU GROUPE DES ECOLES EIER-ETHSER

En plus de ses offres de formations, le groupe des Ecoles est prestataire de services pour des opérateurs privés de développement, des administrations, des ONG, des institutions internationales, dans les domaines de compétences qui sont les siens depuis des décennies.

Domaines d'intervention

- **Alimentation en eau potable ;**
- **Assainissement ;**
- **Environnement et information géographique ;**
- **Aménagements hydro agricoles ;**
- **Génie civil ;**
- **Energie et froid industriel ;**
- **Informatique ;**
- **Disciplines transversales :** Topographie, Sociologie rurale, géotechnique ;
- **Concepts et techniques particulières :** Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO), matériaux locaux BTC, gestion intégrée des ressources en eau (GIRE), gestion de terroirs etc.

Services et expertises du groupe des Ecoles

- **Assistance au maître d'ouvrages :** conduite d'opération, appuis à la définition du projet et de l'enveloppe prévisionnelle etc. ;
- **Etudes techniques :** Etudes préalables, Avant projet sommaire (APS), Avant projet détaillé (APD), études pour la réhabilitation etc. ;
- **Etudes d'exécution :** constitution de dossier d'appel d'offres, dossier d'exécution, appui au maître d'ouvrages dans le processus de passation des marchés, établissement des contrats des entreprises retenues) ;
- **Suivi et contrôle des travaux ;**
- **Missions d'expertise :** montage de projet, évaluation de projet, audit, études diverses etc. ;
- **Etudes spécifiques à caractère innovant :** projet pilote, schéma directeur etc.

Analyses en laboratoires

- **Analyses de laboratoire spécialisé en Assainissement :** microbiologie, bactériologie et paramètres physico chimiques de l'eau etc. ;

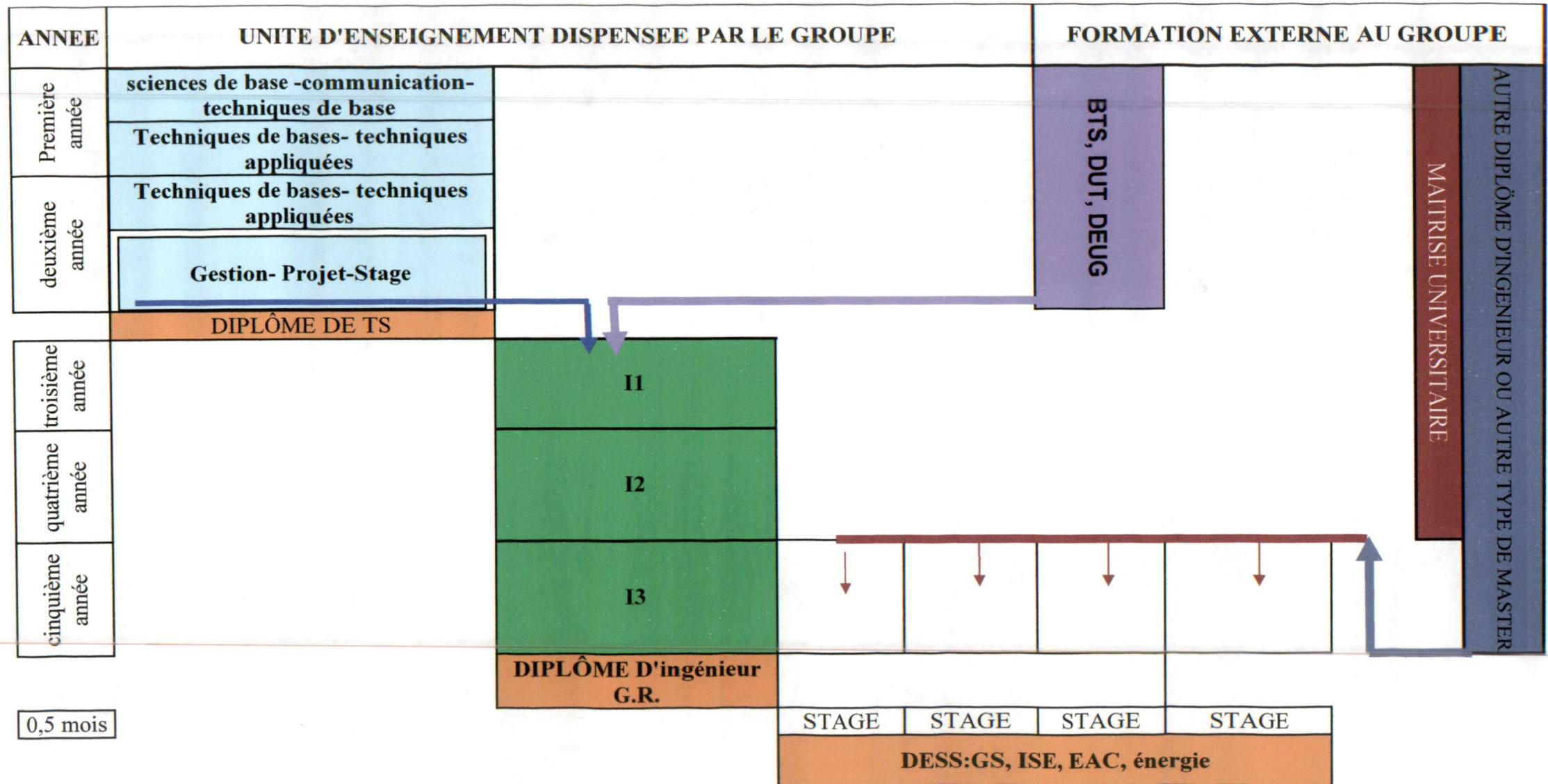
- **Analyses de laboratoires spécialisés en Génie Civil**: études des sols de fondation, analyses et résistance des matériaux de constructions, formulation du béton, expertise désastre ouvrage etc.

Aménagements de l'espace avec le Système d'Information Géographique (SIG)

- Assistance conseil pour l'élaboration de tout projet de SIG ou de télédétection ;
- Elaboration de bases de données ordinaires ou à référence spatiale ;
- Développement de logiciels et de systèmes SIG spécifiques ;
- Audit de projets SIG ou Télédétection ;
- Conseil en géomatique ;
- Formation à la carte ;
- Contrôle de qualité de données ;
- Appui institutionnel ;
- Traitements numériques des données (Télédétection, SIG).

**PARTIE 2 : LES REFERENTIELS
ACTUELS DU GROUPE**

L'OFFRE ACTUELLE DU GROUPE SE PRESENTE COMME SUIT :



REPARTITION MODULE/UNITE/DISCIPLINE

MODULE	UNITE	DISCIPLINE			
		PREMIERE ANNEE	HORAIRE	DEUXIEME ANNEE	HORAIRE
1: Sciences de base	2.1	Mathématique	35		
	31.1	Hydraulique Générale	64		
	31.2	Electrotechnique	20		
		Thermodynamique	33		
	31.3	Mécanique des sols	28		
		Résistance des matériaux	35		
	31.4	Géodésie	20		
TOTAL			235		0
2: Communication	4.1	Anglais	30		
	4.2	Expression écrite/orale	30		
	4.3	Informatique	20		
	TOTAL			80	
3: Techniques de base	13.11	Topographie	150	Topographie	93
		Dessin	80		
	13.12	DAO	50		
		Schéma électrique	28	Energie Photovoltaïque	30
	13.13	Moteur thermique	15		
		Hydraulique Appliquée	36		
	13.14	Hydraulique Appliquée	36		
13.15	Agronomie	25			
TOTAL			384	TOTAL	123
4: Techniques Appliquées	13.21	ABV/GCES	30	ABV/ABF	32
		Hydraulique Agricole	90	Hydraulique Agricole	45
	13.22	Construction Rurale	20	Béton Armé	60
		Fondation & ouvrages en terre	37	Dim. Élts de structures ingénierie & Marchés Publics	25
		Matériaux de construction	32		20
		Mécanique des Structures	22	Métre	35
	13.23	Technologie de constr.	30	Piste	35
		Hydraulique urbaine	60	Assainissement	48
	13.24	Hydraulique Villageoise	60		
		Pompes & Station de pompage	40	ABV/ Barrage	32
	13.25			Installation électrique	50
				Techniques Frigorifiques	50
	13.3			E.I.E	25
	13.4	Métrologie	15		
TOTAL			436	TOTAL	457
5: Gestion*	5.1			G.adm.&financière*	50
	5.2			Système de M.Qualité	15
	TOTAL			0	TOTAL
6: Etudes	11			Méthodologie de diagnostic	35
	12			Techniques d'enquêtes	15
	14			Projets	185
				Voyage d'études	40
	TOTAL			0	TOTAL
7. Option	S11 ou S21			Partie Théorique**	35
	ST			Stage en entreprise	210
	TOTAL			0	TOTAL
TOTAL/ANNEE			1135	TOTAL	245
TOTAL GL			2300		1165

* 40 h d'économie spécifiques sont dispensées en option
 ** dont 40 h d'économie

SCIENCES ET TECHNIQUES DE BASE

1ère Année

MATIÈRES	Volume horaire	MATIÈRES	Volume horaire
Algorithmique numérique	45	Mécanique des fluides	43,5
Recherche opérationnelle	30	Hydraulique générale	87
Statistiques/ Analyse de données	60	Sciences de la Terre	30
Traitement de l'information	60	Chimie de l'eau	48
Thermodynamique appliquée	30	Microbiologie des Eaux	27
Electrotechnique appliquée	72	Micro-Economie	36
TP Technologie mécanique	12	Sociologie et Ingénierie	30
Dessin	48	Techniques de Communication	15
Topographie	33	Anglais	30
Statique graphique	30	Stage d'immersion	30
Voirie	45	Connaissance du métier d'ingénieur	12
Technologies de Construction	45	Connaissance du milieu physique	30

SCIENCES ET TECHNIQUES DE L'INGENIEUR

2ème Année

MATIÈRES	Volume horaire	MATIÈRES	Volume horaire
Système d'information et Bases de données	39	Hydraulique appliquée et prise d'eau en rivière	24
Transfert thermique	40,5	Traitement des Eaux de Consommation	52,5
Techniques frigorifiques	45	Assainissement	70,5
Calcul de structures	48,5	Adduction d'Eau Potable	60
Béton armé	48	Agriculture	66
Mécanique des sols	51	Irrigation et Drainage	90
Barrages	40,5	Economie rurale	36
Hydrologie	42	Techniques d'Enquêtes	21,0
Hydrogéologie et Ouvrages de captage	60	Systèmes Agraires	24
Station de pompage	60	Stage de fin de 1ère année	2 mois

ENSEIGNEMENT PLURIDISCIPLINAIRE ET PRATIQUE DU METIER D'INGENIEUR

3ème année

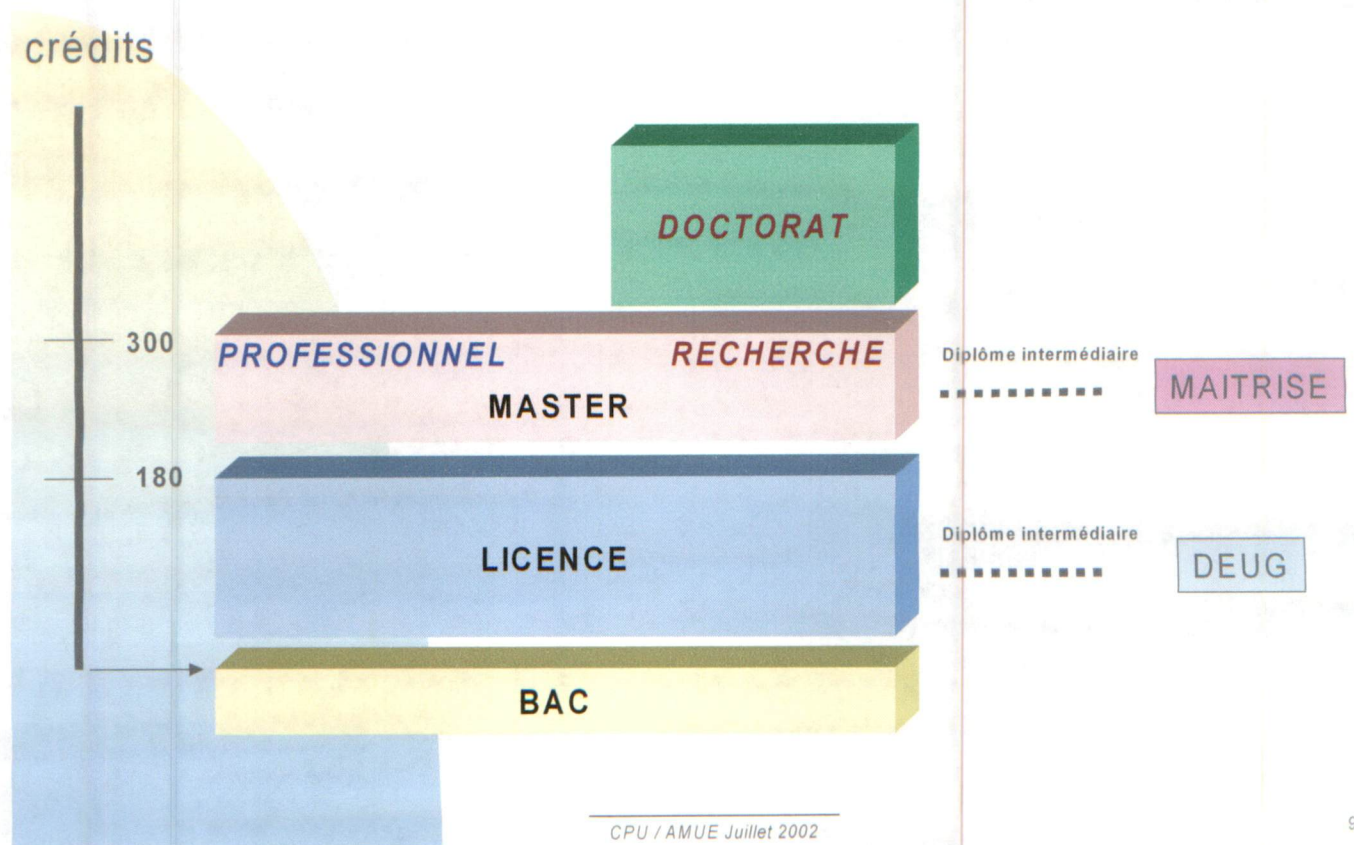
MATIÈRES	Volume horaire	MATIÈRES	Volume horaire
Aménagement des bassins versants	30	Energie renouvelable	15
Aménagement urbain	19,5	Technologie agro-alimentaire	20
Gestion de l'environnement	39	Rapport de stage	12
Géomatique	45	Projet intégrateur	200
Création d'entreprise	21	Sortie GEI	24
Habitat	18	Gestion des ressources humaines	3
Santé publique	27	Electrification rurale	30
Ingénierie de marché	32	Voyage d'étude	60
Gestion des projets	26	Mémoire de fin d'études	400
Economie d'énergie	10,5	Management de la qualité	18

PARTIE 3 : PRESENTATION ET OBJECTIFS DU LMD

3. 1. Présentation :

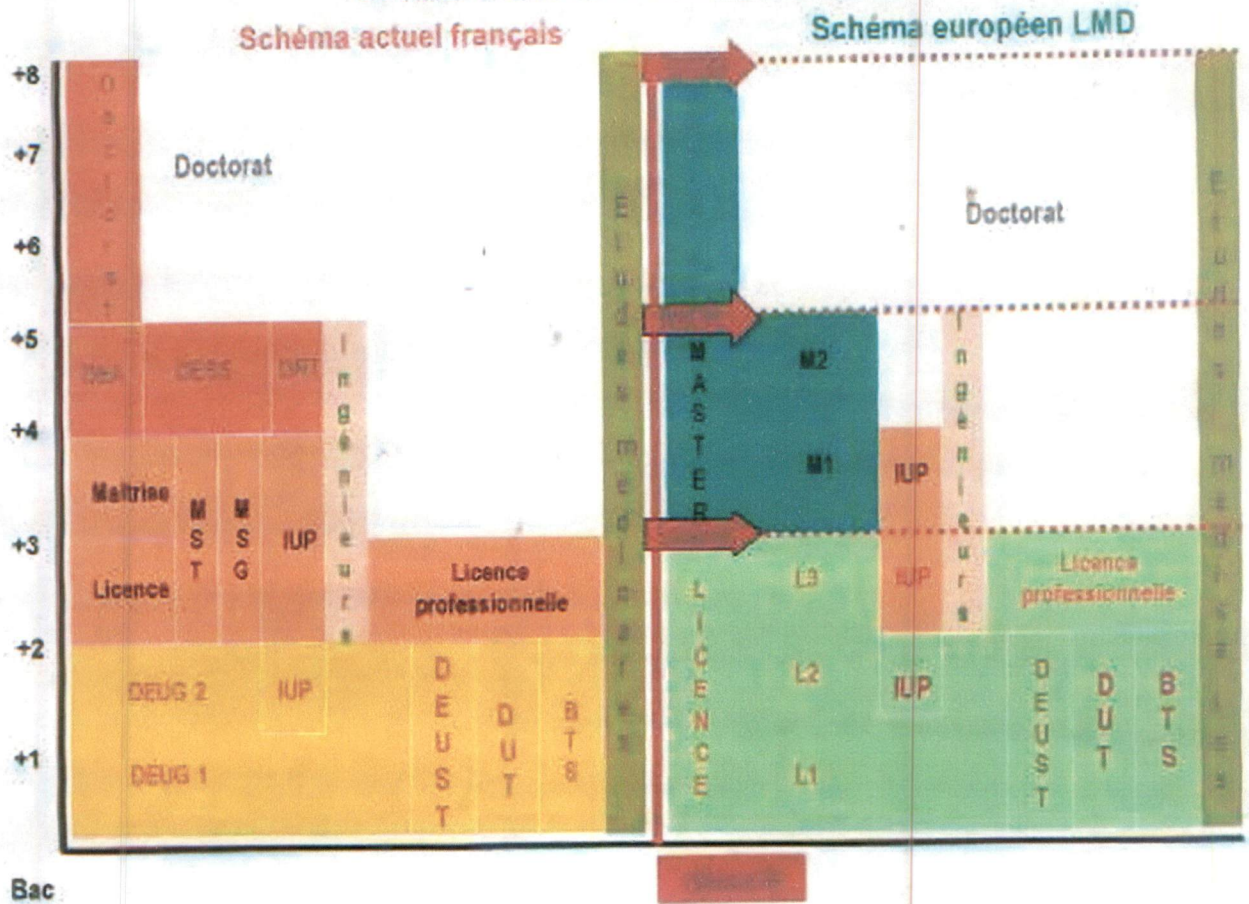
L'enseignement supérieur au niveau international est en train d'harmoniser ses formations sur 3 niveaux selon le dispositif suivant :

Description du dispositif



A titre de comparaison, le schéma suivant décrit le système français actuel, proche du système africain francophone avec l'évolution vers le système Licence-Master-Doctorat, version européenne :

Schéma des études supérieures



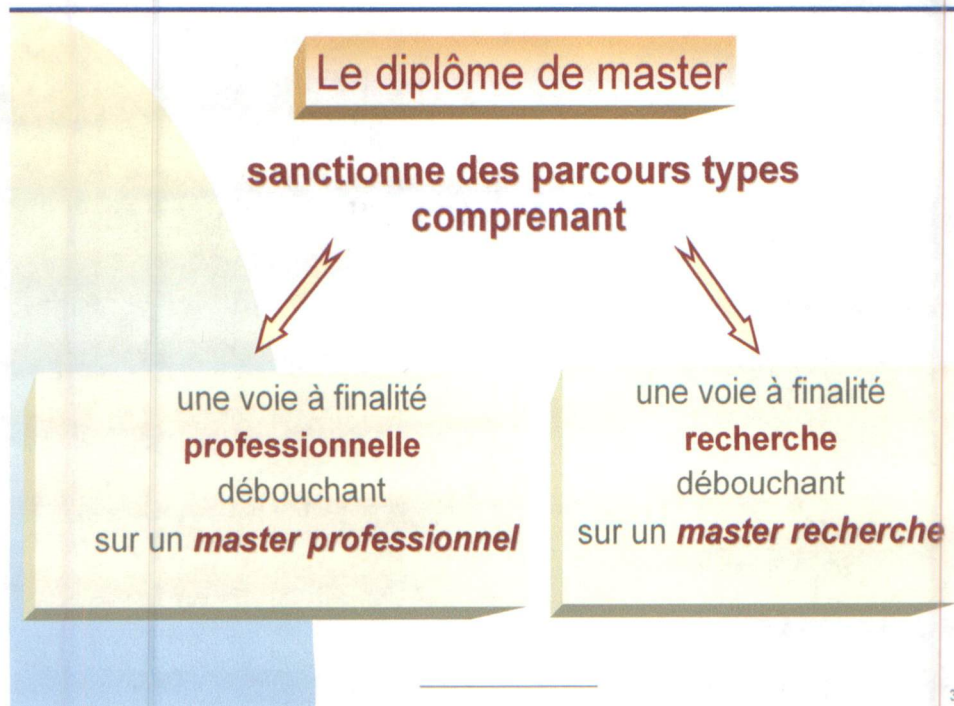
Cette nouvelle organisation maintient un découpage des études en 3 cycles mais en change les frontières : le premier cycle (licence) exige désormais 3 années d'études au lieu de 2 ans (comme actuellement à l'ETSHER). Le deuxième cycle (master) comprend 2 ans d'études (au lieu de 3 années en cycle d'ingénieur EI E R) et le troisième cycle (doctorat) ne change pas.

Les institutions d'enseignement supérieur sont appelées à restructurer leur offre de formation en fonction de cette nouvelle architecture. Cette réforme vise une simplification et une lisibilité plus grande des systèmes de formation.

A l'intérieur de ces cycles, des différenciations sont possibles, exemple du cursus Master ci-après :

Description du dispositif

- Le cursus master



Le groupe des écoles EIER-ETSHER doit engager la réflexion et intégrer cette démarche internationale qui regroupe plusieurs centaines d'institutions de l'enseignement supérieur.

La réforme LMD (Licence-Master-Doctorat) a été identifiée par le CAMES comme un élément de convergence, en vue d'un enseignement supérieur harmonisé.

L'enjeu de cette réforme est **d'aboutir à une présentation globale, par domaine de l'offre de formation, articulée avec un projet d'établissement, dans le cadre d'une politique contractuelle avec l'étudiant.**

Dans le cadre de la réforme LMD, un établissement peut mettre en place une ou plusieurs offres de formation (licence ou master, par exemple) qui lui semble correspondre au besoin du marché du travail. Cette innovation peut être déstabilisante pour les professionnels de l'enseignement qui ne doivent plus penser en terme de cadre disciplinaire mais en terme de domaine de formation.

Sa mise en œuvre doit respecter un certain nombre de principes :

- ◆ Une organisation de l'offre de formation sous forme de « parcours types ». Un parcours type est un ensemble cohérent d'unités d'enseignement capitalisables et transférables, s'articulant selon une logique de progression adaptée. Cette notion de parcours induit une part accrue d'individualisation de l'étudiant et permet :
 - progressive de l'étudiant, en fonction de son projet professionnel ou personnel ;
 - l'acquisition de compétences transversales notamment la maîtrise des langues vivantes étrangères, des outils informatiques, des

outils d'information et de communication pour favoriser la flexibilité ;

- la prise en compte de la diversité des publics et de leurs besoins.
- ◆ La réforme LMD se base sur une organisation des formations en unités d'enseignement et sur un découpage temporel en semestres.
- ◆ La mise en œuvre d'un système de crédits capitalisables et transférables.
- ◆ La mise en place, en cas de mobilité internationale, d'une annexe descriptive au diplôme (dite supplément au diplôme) afin d'assurer la lisibilité des connaissances et des aptitudes acquises.

Avancées et faiblesses :

Si cette réforme présente certains avantages, son application au contexte africain n'est pas encore validée. L'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (sénégal) a émis un document d'orientation en juillet 2004 sur la réforme LMD, avec uniquement la mise en place d'une licence professionnelle à la rentrée 2004.

L'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), pour faciliter l'intégration des établissements africains dans cette réforme, a mis en place un groupe de travail.

Plusieurs faiblesses peuvent être relevées dans d'autres contextes où cette réforme est testée depuis plus longtemps :

- ✓ La simplification du système d'enseignement supérieur n'est pas toujours certaine pour le moment : réglementairement, des diplômes co-existent donc des établissements peuvent juste faire un toilettage ou réellement restructurer leur offre de formation ;
- ✓ Il faut analyser la mise en place de cette réforme dans un contexte économique actuel qui est difficile. Cette réforme si elle peut permettre d'optimiser les ressources disponibles peut aussi nécessiter des moyens financiers et humains supplémentaires, l'augmentation des effectifs accueillis pourrait permettre de répondre à ces préoccupations ;
- ✓ Le processus d'habilitation et la reconnaissance des diplômes ne sont pas encore clairement définis, la réglementation est attendue. Comment mener la co-habilitation ou co-signature de diplôme ?
- ✓ Le fonctionnement du système LMD s'appuie sur une responsabilisation des étudiants, ceux-ci doivent construire leur projet d'études et l'articuler avec leur futur projet professionnel.

3.2. LES OBJECTIFS

Les objectifs principaux du système LMD sont les suivants :

- Etablir un système lisible et comparable de diplômes, fondé sur la distinction de 3 niveaux,
- Le développement de diplômes conjoints au niveau international,
- Une offre de formation plus complète, plus diversifiée et plus axée sur des métiers, améliorant ainsi l'« employabilité » des jeunes diplômés,

- Un suivi pédagogique des étudiants plus poussé et plus axé sur leur projet professionnel,
- Mise en place d'un système de crédits capitalisables, compensables (ECTS) et d'un supplément au diplôme,
- Promotion d'une coopération internationale en matière d'évaluation et d'assurance qualité,
- Renforcement de la mobilité des étudiants et des enseignants,
- Formation tout au long de la vie.

Au niveau du Groupe EIER-ETSHER, la proposition d'une offre de formation plus complète et plus lisible couplée au développement de diplômes conjoints devrait permettre d'attirer un éventail de candidats plus large et de leur proposer un nombre de formations plus élevé et plus en adéquation avec le marché de travail.

D'où une augmentation très probable des effectifs accueillis, ainsi qu'une diversification, plus d'étudiantes filles sont attendues sur des profils ou des parcours plus à même de les attirer.

Un des enjeux de cette réforme est aussi d'augmenter l'attractivité de nos formations, permettre la mobilité des enseignants et des étudiants. Les méthodes pédagogiques diverses, innovantes, un encadrement plus poussé et la définition de parcours de formation plus spécifiques entraînant un recentrage des activités du Groupe EIER-ETSHER vers l'enseignement.

3.3. Adaptation du LMD au Groupe :

3.3.1. Approche participative ou comment impliquer les différents partenaires :

Dans la perspective d'intégrer le système LMD, Le Groupe des Ecoles EIER/ETSHER s'engage dans la voie d'une plus grande ouverture à l'échelle internationale.

Il est souhaitable de susciter de l'intérêt pour chaque partenaire par rapport au projet LMD. Voici succinctement les différents partenaires.

➤ Les partenaires Techniques :

Les grandes Ecoles d'ingénieurs d'Afrique de l'Ouest et du Centre, les Universités d'Afrique de l'Ouest et du Centre, les Universités du Nord (Europe, Amérique du Nord,...), les grandes Ecoles d'ingénieurs du Nord (Europe, Amérique du Nord,... et les agences et institutions d'appui à l'enseignement supérieur (CAMES, AUF,...).

C'est avec ces partenaires que le Groupe pourrait démarrer son école doctorale.

➤ Les partenaires Financiers actuels et futurs :

Les Etats membres, France, Suisse, Danemark, RFG, AUF, Belgique, l'Union Européenne, CEMAC, UEMOA, FAO.

➤ Les partenaires Institutionnels :

Le Conseil des Ministres, le Conseil d'Administration, le Conseil Scientifique et Pédagogique.

Ces partenaires institutionnels et techniques doivent valider ou co-habiller nos futurs diplômés.

➤ **Les élèves et anciens élèves :**

Les anciens élèves, regroupés sous forme d'amicales et les élèves en cours de formation, organisés en comité d'élèves. Tous ces élèves doivent être consultés sur les modifications en cours au sein du Groupe des Ecoles sur le LMD.

➤ **Les employeurs**

3.3.2. Bilan pédagogique de la situation actuelle

Les référentiels en vigueur dans les deux cycles ont été conduits de concert avec les milieux professionnels et sont le fruit d'un processus qui a connu plusieurs phases :

➤ **Diagnostic et préconisations en matière de dispositif de formation**

L'étape de diagnostic- préconisations s'est appuyé sur :

- La production d'une nomenclature des secteurs professionnels et emplois adaptée à la sous région,
- La définition d'une terminologie,
- L'analyse de l'offre de formation concurrentielle dans la sous-région,
- Une enquête insertion des anciens élèves formation initiale,
- Une enquête insertion des anciens stagiaires formation professionnelle continue,
- Une analyse prospective « emplois et compétences » des secteurs professionnels cibles par diagnostics d'organisation.

Ces travaux conduits dans une approche « systémique » et leurs résultats ont été présentés pour expertise et validation au comité professionnel qui a validé le diagnostic et les préconisations, émis des recommandations et confirmé les secteurs professionnels et les emplois cibles dispositif de formation du GROUPE EIER-ETSHER.

Production de référentiel professionnel

La réalisation du référentiel professionnel s'est appuyé sur l'analyse des situations professionnelles cibles. Les éléments prospectifs recueillis lors de l'étape précédente ont contribué à l'élaboration du référentiel professionnel, préalable au référentiel de formation.

Ce référentiel professionnel a fait l'objet d'une validation par le comité professionnel au terme de l'étape.

Production des référentiels de formation

L'étape suivante a vu la production des documents suivants :

- le référentiel d'évaluation ;

- les séquences de formation reformulées et une nouvelle répartition horaire adoptée ;
- Enfin les référentiels pédagogiques ont été élaborés et sont appliqués depuis 2001 pour l'ETSHER et 2003 pour l'EIER.

3.3.3. L'apport du LMD à l'amélioration de l'existant

L'adaptation des référentiels actuels au LMD est grandement facilitée par la lisibilité des programmes actuels.

L'adoption du LMD par le Groupe EIER/ETSHER, vise à intégrer l'espace universitaire africain, européen, puis mondial.

Les avantages de cette intégration sont évidents :

Au niveau des élèves

Permettre une mobilité aux étudiants et aux enseignants à travers un espace plus large grâce à la reconnaissance de nos diplômes et à l'organisation modulaire de nos formations. Ce projet peut engendrer un intérêt pour les étudiants africains et même au delà et bien sûr de leurs parents ; ceux-ci auront moins d'intérêt à chercher ailleurs des formations disponibles chez nous, à des prix compétitifs. Ceci pourrait d'ailleurs inciter les parents à participer plus activement au coût de formation de leurs enfants par une diminution des coûts grâce à une délocalisation de la formation.

Par ailleurs, le système de crédit facilitera l'intégration de nos élèves dans des universités du nord.

Au niveau des enseignants

Le fait de travailler dans un espace plus reconnu universellement, élargit les limites professionnelles, améliore les plans de carrière, et entraîne la reconnaissance de leurs compétences, créant ainsi plus de motivation et de créativité.

Au niveau de la licence

Les diplômes actuels de techniciens supérieurs, auront une meilleure reconnaissance vu leur niveau réel : Il est en effet courant que certains employeurs peu habitués à nos diplômés hésitent à leur confier des tâches à leur portée, car se référant uniquement au niveau habituel des techniciens supérieurs et BTS des autres établissements de formation. L'ouverture vers une licence professionnelle ou une licence scientifique élargira le public de ces diplômes.

La polyvalence de nos diplômes actuels sera sauvegardée au niveau de la formation BAC + 3 (licence ou bachelor ou technicien supérieur).

Au niveau Master

Au niveau MASTER, l'offre du Groupe sera marquée par des spécialisations à l'instar des actuels DESS.

Il est prévu par exemple les filières suivantes :

- Hydraulique agricole (eau et assainissement) ;
- Alimentation en eau des communautés et assainissement ;
- Infrastructures (génie civil) ; ²⁹
- Froid et Energie ;
- Energie renouvelable...

Chaque filière pourra comporter deux voies d'approfondissement :

- A caractère professionnel et managérial ;
- A caractère recherche.

Au niveau de l'école doctorale

L'introduction de ce grade dans le cursus du Groupe entraînera une reconnaissance dans le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur.

L'école doctorale sera un motif supplémentaire pour accroître l'attrait du Groupe sur les étudiants et leurs parents.

Enfin au niveau du corps professoral, l'école doctorale aidera à un meilleur accomplissement de la carrière professionnelle.

**PARTIE 4 : LA MISE EN ŒUVRE,
ORGANISATION ET SUIVI**

4.1. PRINCIPE DE LA DEMARCHE

La formation dispensée dans nos écoles est reconnue et nous **devons rester dans nos champs de métier.**

Dans le contexte économique actuel, les employeurs, du secteur privé comme public, demandent de plus en plus fréquemment aux jeunes diplômés d'être opérationnels dès leur embauche. C'est l'un des objectifs principaux que nous nous fixons dans le cadre de la réforme LMD. La personnalisation des parcours en est un autre mais rejoint fortement le premier. Tout ceci en s'efforçant, à toutes les étapes de la formation, d'être en adéquation avec ce même contexte socio-économique.

Les passerelles offertes aux différents stades de la formation doivent encourager la mobilité des étudiants (intra-africaine, nord-sud) et ceci à double flux, et donc favoriser l'ouverture de notre groupe sur l'extérieur. La vocation internationale de l'école s'en trouvera ainsi renforcée. Après pérennisation de la réforme, le groupe envisage d'étendre son rayon d'action à des domaines connexes à ceux d'aujourd'hui, avec l'objectif de féminiser le public étudiant.

4.2. Révision du référentiel de formation

Les enseignements seront semestrialisés.

4.2.1 Architecture générale de l'offre de formation diplômante

Licence L :

- L1 : mise à niveau, sciences de base de base niveau 1, communication et techniques de base niveau 1 ;

Soit une année de tronc commun

Une sélection orientation a lieu qui permet aux étudiants de choisir :

- une filière courte et « professionnalisante »,

Voie plus professionnelle qui prépare les étudiants à être opérationnels après la troisième année.

En deuxième année, L2P : techniques appliquées (eaux et aménagements - infrastructures et équipements).

En troisième année, L3P : 11 mois soit 46 semaines réparties comme suit :

- 10 semaines : projet « de tutoring » : projet pluridisciplinaire,
- 18 à 20 semaines (4 à 5 mois) : stage en entreprise,
- 16 semaines : formation initiale avec choix d'une voie d'approfondissement.

Les 2 premières années correspondent dans leurs grandes lignes aux 2 années de l'ETSHER : cet enseignement étant censé faire acquérir aux étudiants une certaine polyvalence, très prisée par nos états membres.

- Une voie qui conduit vers une Licence avec des bases scientifiques plus poussées favorisant la poursuite en Master et garantissant une opérationnalité technique.

Quelque soit la filière retenue, la licence garantit la polyvalence de la formation comme en vigueur actuellement.

Master M,

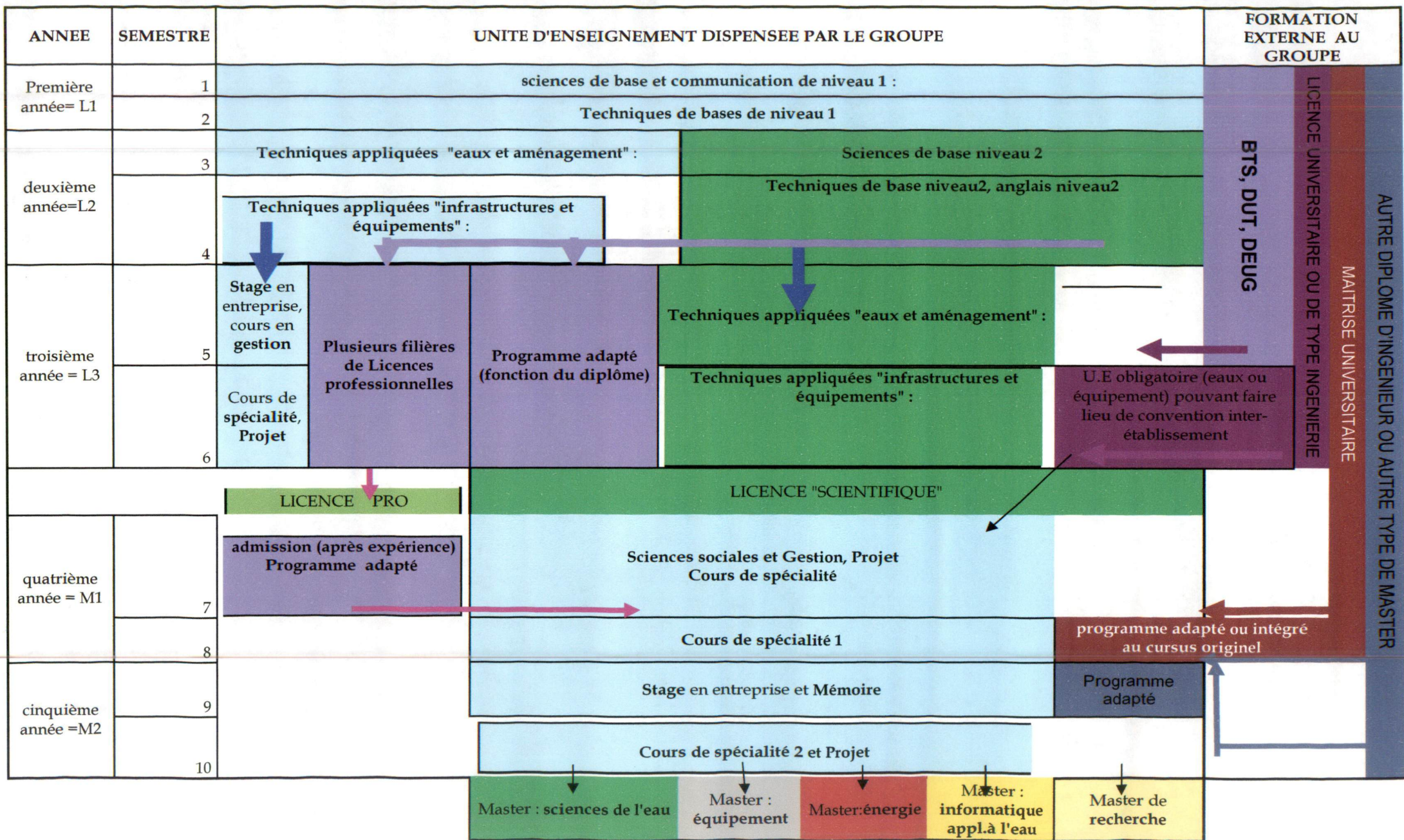
Le MASTER se caractérise par le choix d'un thème de spécialité (eau pour l'agriculture, eau potable en Assainissement, Infrastructures et Equipements, Energie, Froid, Informatique Appliquée aux Sciences de l'eau).

- en M1 : cours de spécialisation et outils de gestion pour « l'ingénieur ».

A l'issue de la première année, les étudiants choisissent une voie d'approfondissement :

- expertise/entreprise,
 - management,
 - recherche.
- en M2, après un stage en entreprise, poursuite de la voie choisie avec des projets, mémoires et cours d'approfondissement.

Le tableau ci-joint donne l'organisation générale de la formation.



PROPOSITION DE PLAN DES ETUDES POUR UN TRONC COMMUN D'UN (1) AN

A/ cycle court

		OCT	NOV	DÉC	JANV	FÉVR	MARS	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT
PREMIER CYCLE	1ère année	Tronc commun : sciences de base et communication					Tronc commun : Techniques de base				Stage ouvrier		
	2ème année	Techniques Appliquées : Eaux et Aménagements					Techniques Appliquées : Infrastructures et Equipements				Stage en entreprise		
	3ème année	Stage en entreprise (selon choix)			Projet intégré	cours de spécialité+ gestion (choix d'une option)			Projet de Fin d'Etudes dans la spécialité				

B/ Cycle long

		OCT	NOV	DÉC	JANV	FÉVR	MARS	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT
PREMIER CYCLE	1 ère année	Tronc commun : sciences de base et communication					Tronc commun : Techniques de base				Stage ouvrier		
	2 ème année	Sciences de bases niveau 2					Techniques de base niveau 2				Stage en entreprise		
	3 ème année	Techniques Appliquées : Eaux et Aménagements					Techniques Appliquées : Infrastructures et Equipements						

		OCT	NOV	DÉC	JANV	FÉVR	MARS	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	
DEUXIEME CYCLE	4 ^{ème} année	Cours de spécialité (HA, HU, GC, Energie etc.)					Gestion pour l'ingénieur				Projet intégré		Stage en entreprise	
	5 ^{ème} année	Stage en entreprise et mémoire			Mémoire		Approfondissement de la spécialité		Mémoire ou projet de spécialité					

4.3. Conditions d'admission dans les différents niveaux et passerelles

- Admission en L1
- Concours unique niveau Baccalauréat scientifique et technique. La perspective de l'obtention d'un diplôme plus élevé que l'actuel BTS devant hausser le niveau global des candidats et donc des admis ;
- Un concours spécifique réservé aux professionnels est maintenu. Ceux-ci s'orientant à priori principalement vers la filière professionnelle.
- Entrée en Licence professionnelle : Passerelle temporaire niveau bac+2 pour les diplômés de l'ETSHER et les titulaires de BTS, DUT dans des domaines connexes après un test de niveau ;
- Une possibilité de Validation des acquis de l'expérience (VAE) est à envisager à tous les échelons.

4.4. Conditions de délivrance des diplômes :

L'évaluation des étudiants associera contrôle continu (évaluation formative) et examens terminaux (évaluation certificative).

Licence L et Master M :

Dans un souci de lisibilité accrue de notre formation et afin de favoriser les échanges avec les établissements partenaires, il est nécessaire de s'aligner sur les standards en la matière. Définir un nombre d'unités d'enseignement (UE) nécessaire au passage en année (ou semestre) supérieur avec obligation de reprendre le module (ou l'UE) manquant l'année suivante en parallèle avec les évaluations de l'année en cours.

Cela suppose une adaptation de la part des enseignants, une homogénéité dans la façon de noter (en particulier, un certain contrôle des évaluations des vacataires).

4.5. Échéancier de mise en œuvre du LMD :

Le projet démarrera dès la rentrée scolaire 2005-2006 et atteindra sa vitesse de croisière en cinq ans selon l'une des hypothèses suivantes :

En année de croisière (d'ici 5 ans environ), on comptera environ 1000 étudiants sur les différents sites (KAMBOINSE et OUAGADOUGOU) toutes formations confondues (L, M) offrant un panel varié de licences et Master.

4.6. Prise en compte des exigences du doctorat par le groupe

La collaboration actuelle avec des écoles européennes et la future coopération avec d'autres institutions africaines ou de niveau international doit déboucher sur l'ouverture d'une école doctorale. Cette initiative renforcera la vocation internationale du groupe et son ouverture au niveau national (partenariat avec l'université de Ouagadougou par exemple, ou universités d'autres pays membres).

4.7. Approches pédagogiques appropriées

Il convient de préciser qu'en général l'adoption du LMD ne rime pas nécessairement avec l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Pour le Groupe EIER/ETSHER cependant, la volonté d'ouverture sur l'extérieur, d'appartenir à un espace universitaire sans frontière pour ainsi dire, sera favorisée en visant la qualité pédagogique de cet espace.

En effet aujourd'hui, dans tous les domaines de l'enseignement, la question de l'utilisation des NTIC est de mise : La « révolution » Internet et multimédia apporte beaucoup à la qualité de l'enseignement par l'établissement d'un environnement favorisant l'action et la production des étudiants : Il est reconnu que les NTIC développent l'activité de l'apprenant et la progressivité de l'apprentissage qui sont des conditions essentielles pour la réussite d'une formation.

Pour la formation en « présentiel » : Il devient indispensable d'utiliser des logiciels de présentation comme powerpoint, qui facilitent la structuration des enseignements ; par ailleurs les supports de cours, les travaux dirigés sur site Web offrent l'avantage d'une mise à jour continue, d'un échange permanent entre apprenants et formateurs.

Comme nos élèves ont des origines et des niveaux variables, les NTIC offriront des moyens pour adapter les formations aux profils des apprenants.

La formation en présentiel, est celle que le Groupe pratique actuellement et elle gagnerait à se développer, en adoptant les NTICs, mais aussi en s'ouvrant à de nouvelles formes d'apprentissage ; ainsi on peut citer :

Les formations continues qualifiantes et non qualifiantes.

Les formations diplômantes en continue ou par alternance.

Dans le domaine de l'enseignement à distance, l'apport des NTICs introduit une révolution : dans le dynamisme des échanges entre apprenants et formateurs, une disponibilité permanente, un moyen d'amener les apprenants à mieux exprimer leurs difficultés. Un autre point à souligner est que les NTICs permettent de s'affranchir des contraintes de distance et par conséquent favorisent la baisse des coûts de formation.

L'exploitation des nouveaux services Internet que sont les sites Web, le courrier électronique, les forums, la visioconférence peuvent et doivent être exploités par le Groupe pour diversifier le type de public, le nombre d'élèves. Les services Internet fournissent un ensemble de supports de connaissances, qui peuvent se révéler en Afrique particulièrement utile jusque dans le monde rural.

En résumé, l'adoption et dans certains cas la vulgarisation des technologies suivantes deviennent une nécessité voire une urgence :

- L'utilisation des logiciels de présentation pour certains cours ;
- L'édition de site Web et/ou de cédéroms pour les cours, supports plus complets favorisant l'interactivité des apprenants ;
- Utilisation de plusieurs moyens complémentaires de communication comme le Multimédia, la vidéo, mais aussi les possibilités de Visio conférence ;
- Des formations à distance en ligne ;
- **Mise en place d'un comité de pilotage chargé de l'animation et de l'intégration des NTICs dans l'enseignement et la gestion des documents de connaissances produits au sein du groupe des écoles.**

Moyens et outils pédagogiques :

Dans ces conditions, le besoin en nouvelles salles NTICs de grande capacité s'impose. Les salles informatiques actuelles, seront mises essentiellement à la disposition des étudiants pour leurs activités personnelles. Les nouvelles salles disposeront de matériels informatiques modernes, à savoir un serveur adéquat, des moyens de projection pour les présentations et la visioconférence. Un ratio approximatif de un ordinateur pour deux ou trois étudiants devrait être envisagé.

Des moyens informatiques pour la mise en ligne des cours évalués à peu près à une centaine de cours. Pour les formations à distance et l'accès à Internet exige un haut débit de manière que la moitié des étudiants et du personnel puisse être connectée simultanément. La poursuite de l'interconnexion des deux sites du Groupe EIER/ETSHER est à recommander.

L'utilisation des NTICs devra être facilitée par des possibilités renforcées d'échange entre étudiants et enseignants : Par exemple, il est nécessaire que les étudiants disposent de comptes sur le serveur électronique du Groupe.

La mise en ligne de l'ensemble de la documentation numérisée disponible au CDI (Centre de Documentation et de l'information) est nécessaire. Y figureront aussi les nouveaux produits (CD rom) édités et diffusés par le Groupe.

Toutes les salles de cours seront équipées d'un ordinateur fixe relié au réseau de l'école et d'un système de projection.

Une salle de Visio conférence capable de fonctionner en réception, mais aussi pour la diffusion d'intervention de locuteurs internes sera importante dans le cadre des activités de troisième cycle, de formation continue et pour des besoins ponctuels lors de stage, d'applications ou de télé tutorat.

Besoins en formation des enseignants

Ils sont variés et dépendent des profils de chacun, mais l'accent étant mis sur la généralisation des NTICs au sein du groupe, ils seront essentiels. Ainsi, il apparaît souhaitable de pouvoir proposer un ensemble de modules indépendants qui permettront aux différents enseignants d'acquérir en deux années environ la base

minimale de connaissance requise ; les modules seront choisis selon les besoins et finalités de tout un chacun.

Les modules suivants peuvent être proposés :

- Outils multimédia, élaboration de CD Rom ;
- Site Web ;
- Programmation Assistée par Ordinateur ;
- Formation à Distance et NTICs ;
- Enseignement et NTICs ;
- Possibilité de la Visio conférence ;
- Normalisation et diffusion des supports pédagogiques.

La liste de ces modules sera actualisée en fonction de l'évolution de la technologie et des capacités des enseignants. Dans une première phase l'ensemble de ces modules devra être programmé chaque année.

4.8. Résultats attendus

4.8.1. Sur le plan qualitatif

Le système (LMD) vise :

- définir des parcours types répondant à des métiers en phase avec les marchés du travail en Afrique de l'Ouest et Afrique Centrale ;
- à construire des profils professionnels autonomes, adaptés à l'étudiant ;
- à assurer une progression au sein d'un ensemble cohérent de matières, adaptée au projet personnel et professionnel de l'étudiant ;
- à organiser une pédagogie offrant des enseignements sur mesure. L'étudiant construit son parcours en accord avec l'équipe pédagogique en vue d'une mention d'un diplôme donné ;
- à élargir l'éventail des candidats au recrutement,
- à assurer l'amélioration du niveau du concours à l'entrée en Licence et à renforcer le niveau à l'entrée en Master,
- à obtenir une meilleure définition pédagogique et une meilleure reconnaissance internationale des diplômes.

Par ailleurs le dispositif pédagogique donne entre autres les possibilités non négligeables suivantes :

- ✓ le système de crédits offre une unité de validation lisible dans les pays de l'espace africain, voire européen et international.
- ✓ les possibilités de réorientation (passerelles), de capitalisation et de compensation

- ✓ une certaine flexibilité dans la gestion des études en trimestres et non plus sur 2 ou 3 ans, une spécialisation dans un établissement à la pointe dans une discipline devient possible sans pour autant devoir effectuer un cursus complet (1 an, 2 ans ou +).

4.8.2. Sur le plan quantitatif

Le système (LMD) permet d'augmenter l'offre de formations (plus de métiers identifiés et proposés).

Cette meilleure lisibilité des métiers et une plus grande spécialisation (licences professionnalisantes, masters professionnalisants) permettront à de nouveaux profils de candidats de postuler au groupe des écoles. Des axes de métiers spécifiques (ex : gestion sociale de l'eau, etc....) permettraient de toucher des publics, traditionnellement peu attirés par le génie rural, les femmes par exemple.

4.9. Evaluation des formations et du système LMD

Les arrêtés pris dans les pays ayant appliqués le LMD confirment l'obligation de l'évaluation de l'offre de formation, de chaque parcours de formation ; ils précisent que l'existence et la qualité des procédures d'évaluation seront vérifiées lors du processus d'habilitation de l'offre de formation (confiée à un comité national d'évaluation).

Les arrêtés prévoient également que la décision d'accorder ou non l'habilitation aux parcours de formation d'un domaine de formation dépendra non seulement des objectifs visés, du nombre d'étudiants intéressés, de la qualité des équipes d'enseignement et de recherche, mais également des résultats atteints en terme d'acquis des étudiants, de taux de succès aux examens, de débouchés (études ou accès au marché du travail).

Référence sera faite aux systèmes internationaux déjà mis en place sur le système LMD.

4.9.1. Indicateurs

Les indicateurs à prendre en compte seront ceux admis ou utilisés couramment dans le management de ce dispositif de formation.

Plusieurs indicateurs peuvent être précisés, entre autres:

- Le niveau de recrutement,
- La pression à la sélection,
- Le degré d'internationalisation,
- Le taux de réussite au diplôme,
- Le taux de placement des jeunes diplômés et la durée d'attente avant de décrocher un premier emploi
- leur employabilité,
- le niveau d'intégration sous-régional,
- le taux de remplissage d'une filière, etc.....

4.9.2. Fréquence

L'évaluation du système et des produits qui en résulteront se basera sur une fréquence triennale. La première évaluation aura lieu lorsque les étudiants sortiront du cycle 3 ans.

4.9.3. Acteurs

Les formations, les enseignements et les enseignants devront être évalués.

Des audits interne et externe seront mis en œuvre.

PARTIE 5 : LES MOYENS

L'augmentation du nombre des élèves, ne s'accompagnera pas d'une augmentation sensible de l'encadrement. Il ne devrait donc pas avoir de recrutements (ou très peu) mais une formation/adaptation de certains enseignants.

La réécriture des référentiels pourra permettre d'affiner cet aspect. Au niveau des autres sources d'investissement, les tableaux qui suivent, donnent une esquisse grossière à affiner par la suite.

EFFECTIFS SCOLAIRES

HYPOTHESE HAUTE: doublement des effectifs actuels (60 en FITS +40 en FIING)

	ETSHER					EIER ancien format			EIER nouveau format		DESS	S/T 2ème cycle	TOTAL
	1ère année	2ème année	3ème année	licence prof	S/T 1er cycle	1ère année	2ème année	3ème année	1ère année	2ème année			
2005-2006	200	60	0	30	290	40	40	40	0	0	40	160	450
2006-2007	200	200		45	445	40	40	40	0	0	40	160	605
2007-2008	200	200	200	45	645	40	40	40	0	0	80	200	845
2008-2009	200	200	200	80	680		40	40	120	0	80	280	960
2009-2010	200	200	200	80	680			40	120	120	80	360	1040

HYPOTHESE MOYENNE

	ETSHER					EIER ancien format			EIER nouveau format		DESS	S/T 2ème cycle	TOTAL
	1ère année	2ème année	3ème année	licence prof	S/T 1er cycle	1ère année	2ème année	3ème année	1ère année	2ème année			
2005-2006	150	60	0	30	240	40	40	40	0	0	40	160	400
2006-2007	150	150		45	345	40	40	40	0	0	40	160	505
2007-2008	150	150	150	45	495	40	40	40	0	0	40	160	655
2008-2009	150	150	150	45	495		40	40	75	0	40	195	690
2009-2010	150	150	150	45	495			40	75	75	40	230	725

HYPOTHESE basse: maintien des effectifs actuels (60 en FITS +40 en FIING)

	ETSHER					EIER ancien format			EIER nouveau format		DESS	S/T 2ème cycle	TOTAL
	1ère année	2ème année	3ème année	licence prof	S/T 1er cycle	1ère année	2ème année	3ème année	1ère année	2ème année			
2005-2006	100	60	0	15	175	40	40	40	0	0	40	160	335
2006-2007	100	100		15	215	40	40	40	0	0	40	160	375
2007-2008	100	100	100	30	330	40	40	40	0	0	40	160	490
2008-2009	100	100	100	30	330		40	40	40	0	80	200	530
2009-2010	100	100	100	45	345			40	40	40	80	200	545

HEBERGEMENT

HYPOTHESE HAUTE: doublement des effectifs actuels (60 en FITS +40 en FIING)

	effectifs			disponibilité en chambres			DEFICIT en chambres	INVESTISSEMENT	
	1er cycle	2ème cycle	TOTAL	Kamboinsé	ouaga	TOTAL		100% Logés	70 % Logés
2005-2006	290	160	450	140	180	320	130	390 000 000	273 000 000
2006-2007	445	160	605	140	180	320	285	855 000 000	598 500 000
2007-2008	645	200	845	140	180	320	525	1 575 000 000	1 102 500 000
2008-2009	680	280	960	140	180	320	640	1 920 000 000	1 344 000 000
2009-2010	680	360	1040	140	180	320	720	2 160 000 000	1 512 000 000

HYPOTHESE MOYENNE

	effectifs			disponibilité en chambres			DEFICIT en chambres	INVESTISSEMENT	
	1er cycle	2ème cycle	TOTAL	Kamboinsé	ouaga	TOTAL		100% Logés	70 % Logés
2005-2006	240	160	400	140	180	320	80	240 000 000	168 000 000
2006-2007	345	160	505	140	180	320	185	555 000 000	388 500 000
2007-2008	495	160	655	140	180	320	335	1 005 000 000	703 500 000
2008-2009	495	195	690	140	180	320	370	1 110 000 000	777 000 000
2009-2010	495	230	725	140	180	320	405	1 215 000 000	850 500 000

HYPOTHESE basse: maintien des effectifs actuels (60 en FITS +40 en FIING)

	effectifs			disponibilité en chambres			DEFICIT en chambres	INVESTISSEMENT	
	1er cycle	2ème cycle	TOTAL	Kamboinsé	ouaga	TOTAL		100% Logés	70 % Logés
2005-2006	175	160	335	140	180	320	15	45 000 000	31 500 000
2006-2007	215	160	375	140	180	320	55	165 000 000	115 500 000
2007-2008	330	160	490	140	180	320	170	510 000 000	357 000 000
2008-2009	330	200	530	140	180	320	210	630 000 000	441 000 000
2009-2010	345	200	545	140	180	320	225	675 000 000	472 500 000

INFRASTRUCTURES PEDAGOGIQUES

ANNEE	SEMESTRE	EFFECTIFS / INFRASTRUCTURES				BESOIN	EXISTANT	A CONSTRUIRE	
Première année= L1	1	200				1amphi de 200 places + 4 salles de TD de 50 places	1 salle de 60 places	2amphi de 200 places + 3 salles de 50 places	site de Kamboisé
	2	200							
deuxième année=L2	3	200				1amphi de 200 places + 4 salles de TD de 50 places			
	4	200							
troisième année = L3	5	0	25*4	25*2	75	1 mini -amphi de 100 places, 10 salles de 30 places	1 amphi de 120 places + 5 salles de 30 places	2 salles de 30 places	
	6	40*3			75				
		LICENCE PRO		LICENCE "SCIENTIFIQUE"					
quatrième année = M1	7	30		170		1 amphi de 170 places + 8 salles de 40 places + 4 salles de 15 places	1 amphi de 180 places + 3 salles de 20 places	4 salles de 40 places	site de Ouaga
	8			5*40					
cinquième année =M2	9			5*55		10 salles de 40 places	3 salles de 40 places	4 salles de 40 places	
	10			5*55					

HORS SALLE SPECIALISEE (DESSIN; INFORMATIQUE)

CONCLUSION

Les travaux de commissions sur le LMD sont en cours au sein du Groupe EIER-ETSHER.

Dans ce document, il s'est agi principalement de:

- présenter le Groupe et ses potentialités,
- analyser son référentiel actuel,
- connaître le LMD,

Afin de mieux engager l'adaptation des référentiels du Groupe vers ce système international. Les conclusions des travaux de commissions viendront enrichir ce document afin de mieux préciser :

- le nouveau référentiel de formation constituée de trois documents :
 - le référentiel professionnel,
 - les séquences de formation,
 - le référentiel pédagogique.
- les conditions de délivrance du diplôme :
 - la prise en compte de l'organisation de la formation en unité semestrielle,
 - les conditions de validation d'un semestre,
 - la relation entre coefficients, quota horaires et crédits capitalisables,
 - la validation des acquis d'expérience.
- les conventions à signer avec les autres Etablissements en vue d'une reconnaissance mutuelle des diplômes.
- les moyens à dégager :
 - les ressources humaines,
 - le matériel pédagogique,
 - les infrastructures pédagogiques.

Le troisième Conseil scientifique du Groupe EIER-ETSHER, du 07 décembre 2004, reconnaît la nécessité pour le Groupe EIER-ETSHER de faire évoluer ses formations et de les adapter au contexte de l'enseignement supérieur international. Il approuve les réformes en cours pour évoluer vers le système Licence, Master, Doctorat (LMD) et appui toutes les démarches entreprises par le Groupe en ce sens.

Ce même Conseil scientifique recommande au Groupe EIER-ETSHER dans la mise en œuvre de ce système LMD de :

- Renforcer les spécialités des Ecoles, à savoir : l'eau, les énergies renouvelables, l'environnement,... en intégrant des dimensions socio-économiques en vue de réduire efficacement la pauvreté ;
- Informer et consulter les partenaires techniques et financiers du Groupe sur l'évolution des réformes en cours ;
- Négocier des protocoles d'accord avec les Universités d'Afrique et du Nord pour bénéficier des possibilités de mobilité d'étudiants et d'enseignants.

ANNEXE

PETIT LEXIQUE DU LMD

ACCOMPAGNEMENT : Chaque étudiant doit bénéficier d'un dispositif d'accueil, d'accompagnement et de soutien qui favorise sa réussite et l'aide à assurer la cohérence pédagogique de son parcours et de son orientation. Le cursus de licence comporte par ailleurs obligatoirement l'apprentissage des méthodes du travail universitaire et celui de l'utilisation des ressources documentaires.

ACCREDITATION : l'élaboration d'une filière obéit, dans la réforme pédagogique, à des règles académiques et à des impératifs d'insertion dans le tissu économique. Un ensemble de modules dans un champ disciplinaire (majeurs) et à option (spécialisé) est structuré selon des objectifs précis en matière de formation. L'encadrement pédagogique et les moyens logistiques pour réaliser une formation universitaire constituent le premier critère d'accréditation d'une filière. Le processus d'accréditation passe par les étapes nécessaires suivantes : la filière est soumise d'abord pour approbation au Conseil de l'Etablissement d'attache (faculté ou école), puis à la Commission de la Réforme avant d'être accréditée par le l'Assemblée de l'Université.

BACCALAURÉAT : Premier grade de l'enseignement supérieur, il donne accès de droit aux formations universitaires conduisant aux diverses licences.

CAPITALISATION : au sein d'un parcours de formation, les unités d'enseignement sont définitivement acquises et capitalisables dès lors que l'étudiant y a obtenu la moyenne. L'acquisition de l'unité d'enseignement emporte celle des crédits correspondants.

La capitalisation est un principe pédagogique novateur qui consiste à reconnaître à vie à l'étudiant la possession d'un module qu'il a validé. Ce cumul à vie permet, d'un côté, une gestion plus rationnelle des étapes de la progression universitaire par l'étudiant, et, d'un autre côté, l'établissement de liens fonctionnels entre l'université et une carrière professionnelle en ménageant sans cesse un cadre pour le retour à l'université.

CHAMP D'ÉTUDES : un champ d'études correspond à un ensemble cohérent et structuré de connaissances relevant de plusieurs disciplines et unifiées dans un objet spécifique.

CONTRÔLE DES CONNAISSANCES : Chaque UE se voit affecter un coefficient (selon une échelle allant de 1 à 3) et un poids ECTS qui sont proportionnés l'un à l'autre. Les UE sont définitivement acquises et capitalisables dès lors que l'étudiant y a obtenu la moyenne. Elles sont compensables entre elles dans le cadre du semestre. Le rattrapage est organisé à la fin du deuxième semestre sur la base de la moyenne générale des notes obtenues pour les différentes UE et pondérées par coefficients. La poursuite des études dans un nouveau cycle est de droit pour tout étudiant à qui ne manque au maximum que la validation d'un seul semestre de son cursus.

Les étudiants qui souhaitent se réorienter, partir étudier à l'étranger ou interrompre leurs études peuvent obtenir en cours de parcours un bilan global de leurs résultats et la validation correspondante en crédits européens.

COURS : ensemble d'activités créditées d'enseignement et d'apprentissage permettant l'atteinte d'objectifs de formation précis et pouvant ainsi contribuer à la composition d'un ou de plusieurs programmes ; il peut prendre diverses formes : leçons magistrales, travaux pratiques, séminaires, stages, recherche, travail personnel, etc.

CRÉDIT : unité qui permet d'attribuer une valeur numérique à la charge de travail requise pour atteindre les objectifs particuliers des cours. Les crédits correspondant à chaque unité d'enseignement (UE) sont octroyés à l'étudiant qui a satisfait aux conditions de validation comprenant toutes les activités d'enseignement y compris stages, mémoires, projets, travail personnel et toutes les formes d'enseignement : présentiel, ouvert, à distance, en ligne.... Qu'il s'agisse du cycle Licence ou de celui Master, 30 crédits par semestre sont requis. Ces crédits sont capitalisables et transférables.

CYCLES : *1^{er} cycle* : licence (3 ans), 6 semestres, 180 crédits ECTS L1 L2 L3, soit la troisième année de licence, fait donc dorénavant partie du premier cycle, appelé plus généralement « cursus pré-licence » ; *2^{ème} cycle* : master (2 ans), 4 semestres, 120 crédits M1 M2 ; *3^{ème} cycle* : études doctorales.

DÉCLOISONNEMENT : Le L.M.D met fortement l'accent sur le décloisonnement des cursus, la transversalité des formations et la souplesse des parcours. Les établissements sont invités à établir des passerelles entre les différents cursus et à mettre en commun leurs ressources dans le cadre de diplômes associant plusieurs composantes (ex : DESS de Multimédia, bi-cursus arts plastiques/esthétique, etc.).

DISCIPLINE : une discipline est l'une des diverses branches de la connaissance (ex: la physique, le droit, la philosophie). On peut distinguer à l'intérieur d'une discipline des sous disciplines (ex: l'optique en physique, l'éthique en philosophie).

DOMAINE DE FORMATION : ensemble de plusieurs disciplines et de leurs champs d'application, notamment professionnels. Les domaines de formation expriment de grands champs de compétence (par exemple, lettres et langues, sciences et technologies, sciences humaines et sociales). Leurs intitulés peuvent ne pas être identiques au niveau licence et master. Ils se déclinent en mentions, que ce soit en licence ou en master. Ces mentions peuvent, le cas échéant, se décliner en spécialités au niveau du master lorsqu'il apparaît indispensable de préciser les compétences acquises par l'étudiant, notamment si les domaines sont larges. Exemple : la physique n'est pas un domaine mais s'inscrit dans celui des sciences et technologies. On peut donc trouver un master sciences et technologies, mention physique, spécialité physique de la matière condensée.

DOMAINE DE FORMATION: Regroupement de disciplines dans un ensemble large et cohérent. Chaque établissement détermine ses domaines de formation, en se situant si possible par rapport aux établissements proches.

Champ de formation : Sous-ensemble du domaine de formation, notion donc plus restreinte.

Exemple :

Domaine de formation : arts

Champ de formation: arts appliqués

ÉCOLE DOCTORALE : Unité de recherche et de formation à la recherche sur laquelle s'appuient les masters « recherche » comme les masters « professionnels ».

E.C.T.S. : European Credits Transfer System = Système Européen de Crédits. S'emploie donc au singulier. Les crédits européens constituent une unité de compte qui permet de valider des enseignements suivis en France ou à l'étranger, ainsi que les acquis de l'expérience. A chaque grade et chaque titre correspond un volume précis d'E.C.T.S.

DEUG (titre): 120 ECTS

Licence (grade) 180 ECTS

Maîtrise (titre) 240 ECTS

Master (grade) 300 ECTS

Le nombre de crédits par unité d'enseignement est défini en fonction de la charge totale de travail requise de l'étudiant. Outre les heures de cours, cette charge de travail intègre le travail personnel, le stage, la rédaction du mémoire, les projets et autres activités.

Exemple : l'étudiant idéal consacre à sa formation environ 8 heures par jour pendant 5,5 jours par semaine et un semestre d'étude s'étale sur 14 semaines, soit environ 600 heures. Ce qui donne l'approximation suivante : 1 crédit est égal à 20 heures de travail semestriel et 1 heure 30 de travail hebdomadaire (dont seulement la moitié correspond à du travail en présentiel).

ÉVALUATION : Elle a pour objectif de favoriser le dialogue entre les équipes de formation et les étudiants sur le contenu des enseignements et les pratiques pédagogiques permettant l'appropriation des savoirs enseignés. La demande d'habilitation doit nécessairement comporter les modalités d'évaluation des enseignements. Par ailleurs, les Universités soumettent d'une évaluation nationale périodique, l'organisation de leur offre de formation (domaine, champ...) et les parcours qui la constituent, ceci en vue d'obtenir l'habilitation.

EVALUATION DES PROGRAMMES : l'évaluation des programmes d'études consiste dans l'analyse de leur état actuel en fonction des objectifs visés, des résultats obtenus, des moyens utilisés et des ressources qui y sont affectées, pour en mesurer la pertinence et la qualité, eu égard aux besoins de formation qu'ils entendent combler.

EXPÉRIENCE (Validation des acquis de l'expérience) : Pour obtenir la validation des acquis d'une expérience d'au moins 3 ans (activité salariée ou pas, bénévolat), le candidat doit produire un dossier explicitant les connaissances, compétences et aptitudes acquises au cours de cette expérience. Au vu de ce dossier et après entretien, le jury peut accorder la délivrance totale ou partielle du diplôme envisagé. En cas de délivrance partielle, le jury prescrit les éléments complémentaires nécessaires à l'obtention du diplôme. Les dispositions de la VAPP (validation des acquis personnels et professionnels) 1985 permettant à un candidat d'accéder à une formation pour laquelle il ne dispose pas des diplômes requis demeurent en vigueur,

mais la VAPP 1985 (à la différence de la VAE 2002) ne permet pas la délivrance de diplôme.

FILIERE : une filière est un cursus de formation. Elle est structurée sous la forme d'un ensemble cohérent de modules pris dans un ou plusieurs champs disciplinaires. Elle conduit à :

- un premier niveau : à la licence (en 6 semestres),
- un deuxième niveau : le Master (en 10 semestres),
- un troisième niveau : le Doctorat (Bac + 8 ans au moins).

Une filière est domiciliée dans un département au sein d'un établissement universitaire. Elle prévoit, dans le contenu de ses modules, 3 composantes pédagogiques :

- 1- Une composante majeure d'enseignements liés à un champ disciplinaire donné (70% du total des modules),
- 2- Une composante consacrée à l'initiation aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC),
- 3- Une composante d'enseignements complémentaires, spécifiques et/ou optionnels.

GRADE ET TITRES : le Baccalauréat, la Licence, le Master (Bac + 5 ans) et le Doctorat (Bac + 8 ans) sont appelés « grades ». Les grades sanctionnent les étapes terminales des cycles. Les titres sont des diplômes intermédiaires qui ne sont délivrés qu'à la demande.

Les grades comme les titres demeurent des diplômes nationaux.

INTERDISCIPLINARITE : transfert de méthodes et de techniques d'une discipline à une autre.

LICENCE : Grade obtenu au bout de 6 semestres (3 ans), correspond d l'obtention de 180 ECTS (60 par an, 30 par semestre). La formation est organisée en UE (unités d'enseignement) dont certaines sont obligatoires et d'autres optionnelles. Un champ disciplinaire est considéré majeur quand il représente au moins la moitié des crédits nécessaires à l'obtention d'un diplôme. La formation comprend des enseignements théoriques, méthodologiques (au nombre desquels l'apprentissage de l'utilisation des ressources documentaires), professionnalisants et pré-professionnalisants, informatiques. Elle comprend aussi un dispositif d'accueil et de soutien (tutorat) destiné à aider l'étudiant à s'orienter et à réussir ses études.

L1, L2 et L3 : parcours administratif menant au grade de licence. Les étudiants sont en effet inscrits à l'année et non par semestre.

LMD : acronyme de Licence, Master, Doctorat. C'est une réforme à échelle européenne, déclinée pays par pays, qui repose sur une nouvelle architecture des cursus (licence : 6 semestres; master : 10 semestres; doctorat) et sur un système de transfert des crédits (E.C.T.S.) qui favorise la validation des études suivies à l'étranger et celle des acquis de l'expérience.

M1 et M2 : parcours administratif menant au grade de master. Il n'y a donc que quatre semestres pour parvenir au Master.

MAÎTRISE : Porte le titre de « M1 » (soit première année du master) dans le nouveau schéma des enseignements. Peut correspondre à 60 crédits (30 par semestre) et 2 semestres (8 en comptant les 6 semestres de la licence). La maîtrise demeure le titre requis pour se présenter à l'agrégation.

MAJEURE MINEURE : les parcours de formation peuvent être organisés en articulant un champ disciplinaire majeur avec un ou plusieurs autres champs dits mineurs. Un champ disciplinaire est majeur lorsqu'il totalise sur la durée du parcours au moins la moitié des crédits nécessaires à l'obtention du diplôme.

MASTER : Grade obtenu au bout de 4 semestres (10 semestres au total en comptant la licence) et qui correspond à 120 crédits (300 au total en comptant la licence). La maîtrise (M1) est la première année du master. Le master (qui regroupe M1 et M2, et qui n'est donc pas seulement la 5ème année) constitue le nouveau deuxième cycle.

Le master se décline en :

- master recherche, appuyé sur les écoles doctorales;
- master professionnel, qui associe des professionnels qualifiés et ouvre sur des débouchés professionnels clairement identifiés.

Le master professionnel s'appuie également sur le dispositif de formation des écoles doctorales. Des passerelles sont organisées entre le master recherche et le master professionnel pour permettre à un étudiant titulaire d'un master professionnel d'obtenir un master recherche moyennant des compléments de formation, et vice-versa. Le master comprend des enseignements théoriques, des enseignements méthodologiques, des stages, une initiation à la recherche, la rédaction d'un mémoire ou autres travaux personnels. L'étudiant doit maîtriser au moins une langue vivante étrangère pour se voir délivrer le diplôme de master.

MOBILITE : favoriser la mobilité internationale - et intérieure - est l'un des objectifs premiers de la réforme. Et, s'il n'est pas certain qu'elle deviendra un passage obligé pour tous les étudiants, cette mobilité devient chaque année plus importante. Par mobilité, il faut entendre 3 possibilités :

- passer d'un cursus à un autre (réorientation),
- faire valider des études suivies dans un autre établissement ou à l'étranger,
- faire valider des acquis de l'expérience pour obtenir la délivrance de tout ou partie d'un diplôme.

MODULE : le module est l'unité de base de l'enseignement universitaire. Cette unité peut être constituée de un à quatre éléments disciplinaires. Sa validation est définitive après le succès aux contrôles continus semestriels ou aux rattrapages. Les enseignements d'un module peuvent être dispensés sous forme de cours théoriques, de travaux dirigés, de travaux pratiques ou d'activités pratiques sur le terrain. Il peut combiner entre ces différentes formes. Il peut être enseigné dans une ou plusieurs langues. Son volume horaire est de 75 heures au minimum.

OFFRE DE FORMATION : L'offre de formation est organisée en domaines cohérents et clairement identifiables, eux-mêmes découpés en parcours-types de formation initiale et continue. L'offre de formation doit permettre l'accès de nouveaux publics aux études universitaires. Elle doit également permettre l'amélioration de la réussite des étudiants, la construction progressive de leur projet de formation et intégrer dans sa conception une dimension professionnalisante ou préprofessionnalisante. L'offre de formation peut être conçue dans une perspective transversale, associant plusieurs disciplines dans le cadre de diplômes bi ou pluridisciplinaires. Les établissements sont invités à situer leur offre de formation par rapport à celle des établissements voisins.

PASSERELLES : Conçues pour favoriser la souplesse des parcours, les passerelles permettent aux étudiants de se réorienter ou d'enrichir leur formation par l'accès à d'autres cursus, sous certaines conditions préalablement définies. Un étudiant titulaire d'un master « recherche » pourra ainsi obtenir un master « professionnel » moyennant l'obligation de suivre certains enseignements ou de satisfaire à certaines exigences (stage, par exemple).

PLURIDISCIPLINARITE : étude d'un objet par plusieurs disciplines à la fois. C'est un principe fort du LMD.

PROGRAMME : plan de formation dans une ou plusieurs discipline(s), dans un ou plusieurs champ (s) d'études, traduit en objectifs d'apprentissage mesurables, organisés en un tout cohérent autour d'un principe intégrateur ; les cours et les autres activités éducatives qui le composent, fournissent un ensemble suffisamment développé de connaissances qui couvre les aspects disciplinaires essentiels, particulièrement leur fondement et leur méthodologie ; il satisfait à l'exigence de rigueur et reflète l'état actuel des connaissances.

SEMESTRE : le semestre est la durée périodique des unités de formation. Il compte 14 semaines. Le volume horaire semestriel global est de 360 heures minimum. L'année compte 2 semestres universitaires. Le semestre comprend au moins 3 modules. Il faut 6 semestres pour obtenir une licence soit fondamentale, soit professionnelle. Il faut 10 semestres en tout, c'est-à-dire 4 semestres après la licence pour obtenir un Master.

SEMESTRIALISATION : c'est l'un des principes du LMD, l'organisation des formations en semestre et non plus en année. On parle généralement de semestre de 14 semaines d'enseignement. Organisation en semestre ne veut pas dire que chaque année comporte deux semestres et qu'au bout de trois ans, on peut obtenir une licence ; cela signifie que l'unité de base est le semestre, considéré comme un tout. Dès lors, la notion d'année universitaire elle-même n'a plus de pertinence et, par exemple, pour exprimer cela en terme de calendrier, on pourrait dire que le semestre 1 commence en janvier. Un étudiant ne passe donc plus dans l'année suivante mais dans le semestre suivant, éventuellement quelques années après.

S1, S2, S3, S4, S5 et S6 : parcours universitaire menant au grade de licence. Les étudiants suivent des parcours composés de six semestres pour la licence qu'ils valident par l'obtention de 30 crédits par semestre.

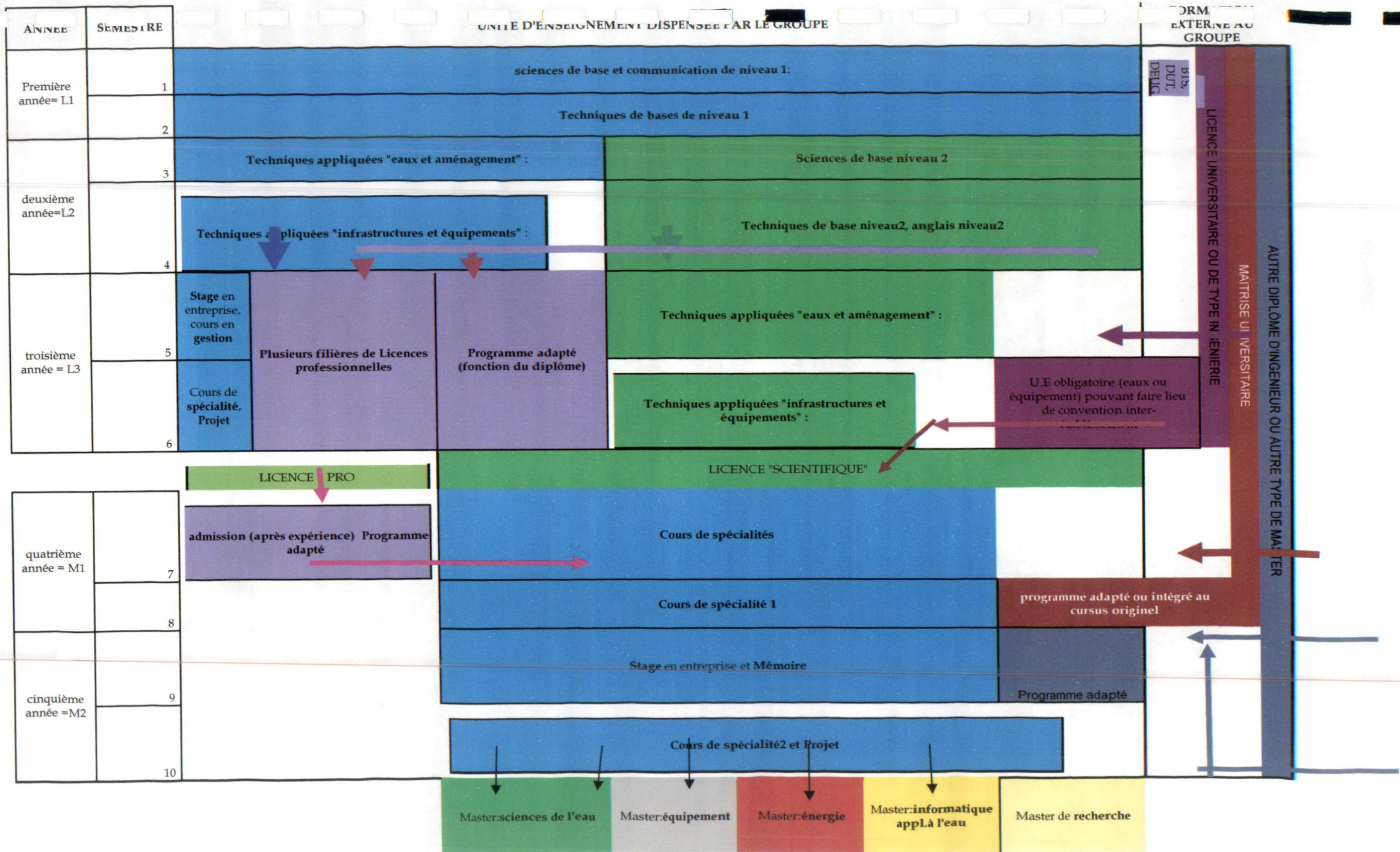
SUPPLEMENT AU DIPLOME : Descriptif synthétique des enseignements suivis, annexé au relevé de notes, qui permet de connaître, pour chaque diplôme, le contenu des enseignements suivis par l'étudiant.

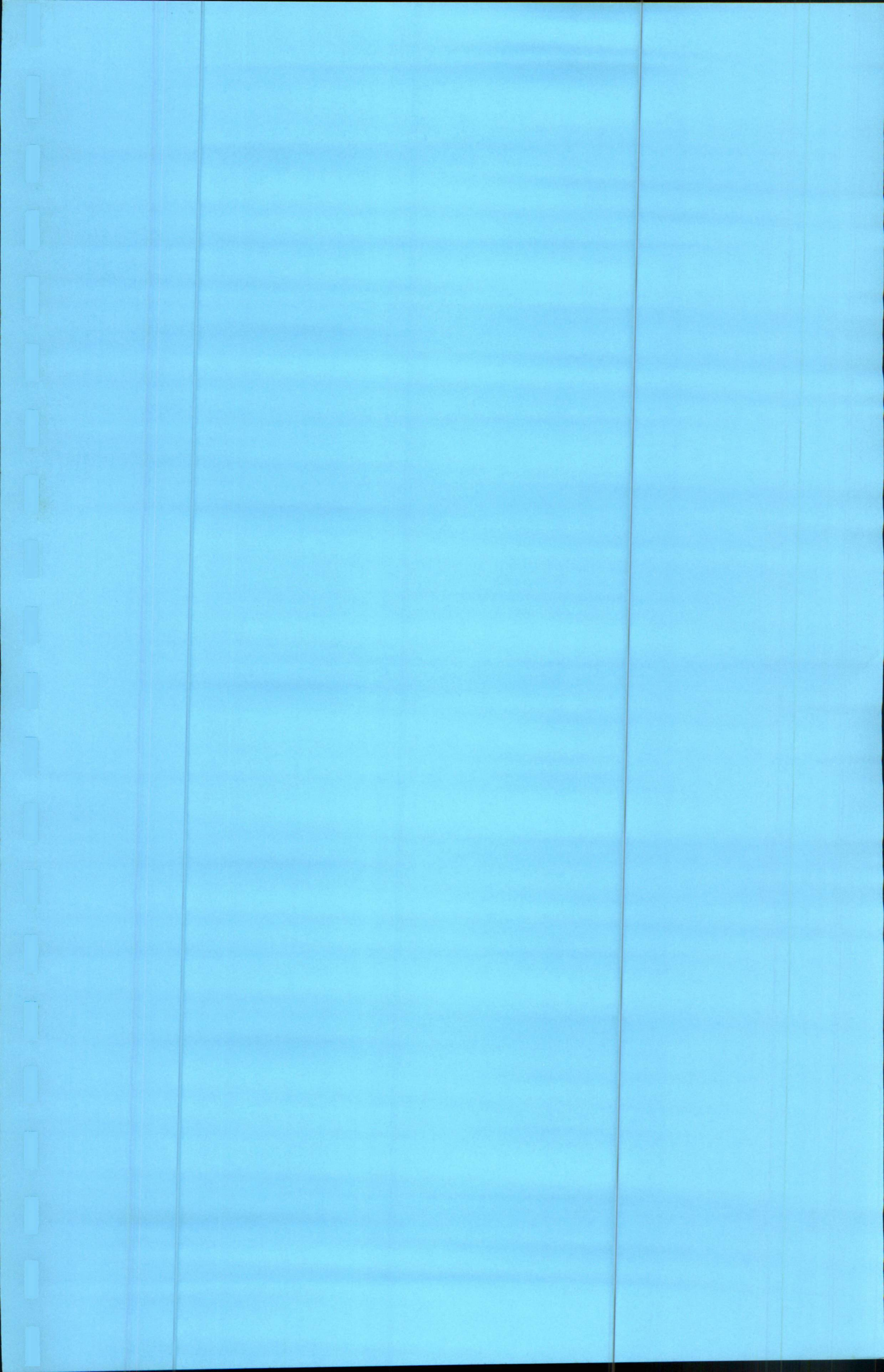
Le supplément au diplôme assure en outre la lisibilité des connaissances et aptitudes acquises dans le cadre de la mobilité internationale. En effet, c'est un document visant à fournir des données indépendantes et suffisantes en vue d'améliorer la transparence internationale, d'assurer une reconnaissance académique et professionnelle équitable des diplômes ainsi que de décrire la nature, le niveau, le contexte, le contenu et le statut des études accomplies. Ce n'est ni un curriculum vitae, ni un substitut de la qualification originale, ni un relevé de notes, ni un système automatique garantissant la reconnaissance. Il n'est qu'un descriptif du diplôme, de son contenu et des compétences que l'étudiant a acquises lors de sa formation.

TRANSDISCIPLINARITE : certains enseignements sont dits transversaux lorsqu'ils sont ouverts à des étudiants suivant des parcours légèrement ou totalement différents.

VALIDATION : l'évaluation des connaissances, mais aussi des aptitudes et des compétences, constitue la clef de voûte du nouveau système pédagogique. La gestion des acquisitions et des apprentissages sera désormais soumise à un contrôle continu des connaissances. Plus rationnel sur le plan pédagogique, ce mode de contrôle privilégie plus la relation interactive lors du cours que le simple exercice de la mémoire favorisant le bachotage. Il fait appel à plusieurs modalités d'examen actives comme les tests, les exposés, les rapports. En outre, un examen de rattrapage peut-être organisé. Sur cette base, un module est validé si sa note globale est supérieure ou égale à 10 sur 20.

De même, une filière est validée si le nombre requis de ses modules est validé un à un ou si la moyenne générale de tous les modules est supérieure ou égale à 10 sur 20 sans que la note d'autre module ne soit strictement inférieure à 07 sur 20. Une filière validée donne droit au diplôme correspondant.







**GROUPE DES ECOLES
EIER - ETSHER**

Conseil extraordinaire des ministres
Ouagadougou 7 et 8 février 2005

Document d'orientation stratégique
Horizon 2005-2010

Le Groupe EIER-ETSHER :
Une nouvelle ambition au service des
Etats

22 Janvier 2005

EIER-0007

SOMMAIRE

	Pages
<u>RESUME</u>	3
<u>PARTIE 1 : UN PÔLE D' EXCELLENCE AU SERVICE DES ETATS</u>	6
<u>1.1. Un système de formation et de recherche harmonisé</u>	6
<u>1.2. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)</u>	10
<u>1.3. Les partenariats</u>	11
<u>1.4. Forum pour l'emploi</u>	12
<u>1.5. Une nouvelle organisation plus souple et réactive pour mieux servir</u>	13
<u>PARTIE 2 : DES ACTIVITES ET DES RESSOURCES RECENTREES SUR LES MISSIONS FONDATRICES DE FORMATION ET DE RECHERCHE</u>	15
<u>2.1. Une structure allégée</u>	15
<u>2.2. Un cadre institutionnel rénové</u>	17
<u>2.3. Un contrôle budgétaire et financier</u>	21
<u>PARTIE 3 : UN NOUVEAU SYSTEME DE FINANCEMENT DES ECOLES</u>	23
<u>3.1. Contributions et frais de scolarité</u>	23
<u>3.2. Un système de bourses plus neutre</u>	24
<u>PARTIE 4 : DEVELOPPER LA COMMUNICATION</u>	26
<u>ANNEXES</u>	28

Résumé

Le nouveau cadre stratégique qui sera proposé à l'appréciation des Etats, visera à ce que le Groupe EIER-ETSHER puisse :

- contribuer plus efficacement au développement économique des Etats Membres dans les domaines de l'eau, l'énergie, l'environnement et les infrastructures,
- accroître son offre de formation et de recherche en améliorant son adaptation aux besoins du secteur privé et du marché de l'emploi.

Cette nouvelle ambition, destinée à mieux servir des Etats, visera, par l'harmonisation rapide avec le système international (LMD) et le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), à donner à un plus grand nombre d'étudiants un accès souple et diversifié à des formations de haut niveau internationalement reconnues. Le recentrage de l'activité du Groupe sur ses missions fondatrices de formation et de recherche se fera dans un cadre institutionnel rénové rapprochant les Ecoles des Etats et garantissant un contrôle budgétaire et financier externe et interne renforcé. Il devra permettre une maîtrise et réduction des coûts de formation. Ceux-ci seront financés par les clients dans le cadre d'un nouveau dispositif de bourses en harmonie avec la croissance des effectifs.

Une hypothèse moyenne de 725 étudiants en 2010 a été retenue. Pour atteindre cet objectif cinq (5) axes stratégiques seront développés :

- ◇ Au niveau du Groupe EIER-ETSHER, le passage au LMD (licence-master-doctorat) devrait permettre une augmentation des effectifs ainsi qu'une diversification sur des profils ou des parcours plus à même d'attirer les étudiants et particulièrement les étudiantes.
- ◇ Il est proposé de recentrer le groupe sur ces activités de formation et de recherche, en externalisant toutes autres activités sur la base d'une analyse des coûts. Il s'agira de sous-traiter les travaux et services et de céder une part des actifs non strictement utiles aux activités de formation et de recherche. Ceci aura pour conséquence une baisse des coûts de fonctionnement, des ressources nouvelles permettant d'absorber le passif et le coût des réformes. Une réduction importante des effectifs du personnel non affecté à l'enseignement sera nécessaire.
- ◇ Il est proposé d'engager la préparation d'une structure juridique totalement renouvelée susceptible de répondre aux nécessités nouvelles de la gestion de l'Ecole. A partir d'une Convention internationale nouvelle qui réaffirmera la volonté politique et la prééminence des Etats membres, il y aura lieu de refonder une véritable « entreprise publique Inter États ».
- ◇ La mise en œuvre des mécanismes qui doivent permettre aux Etats membres et aux bailleurs de fonds de pouvoir suivre et contrôler efficacement l'exécution budgétaire et l'emploi des ressources publiques et moyens financiers dévolus et gérés par le Groupe des écoles. Sur le plan de la gestion et du contrôle interne, l'objectif est de mettre le Groupe en conformité avec la bonne pratique internationalement reconnue.
- ◇ Une refonte complète du système de financement des écoles et du système de bourses sera proposé afin d'assurer la survie des écoles en cas d'un arrêt ou d'une diminution des subventions procurées par les bailleurs de fonds. Le mécanisme de contribution des Etats sont revus et simplifiés afin d'en améliorer la transparence et le recouvrement.

Pour appuyer cette réforme d'ampleur un nouveau nom sera proposé pour la refondation d'un véritable Institut Supérieur Inter Africain pour l'Eau, l'Energie, l'Environnement, et les Infrastructures.

Une nouvelle ambition :

Participer plus efficacement à l'intégration régionale des hommes et des savoirs dans les sous espaces régionaux en Afrique de l'Ouest et du Centre.

Contribuer plus efficacement au développement économique des Etats Membres dans les domaines de l'eau, de l'énergie, de l'environnement et des infrastructures.

Accroître l'offre de formation et de recherche du Groupe des écoles Inter Etats EIER-ETSHER en améliorant son adaptation aux besoins du secteur privé et du marché de l'emploi.

Mettre en place un véritable Institut Supérieur Inter Africain pour l'Eau, l'Energie, l'Environnement et les Infrastructures.

L'eau, l'environnement, l'énergie et les travaux publics constituent des domaines prioritaires dans les politiques de développement et d'intégration pour l'Afrique toute entière. Et cela transparaît dans les choix stratégiques de l'Union Africaine, du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD). Les organismes sous régionaux (CEDEAO, UEMOA, CEAC, CEMAC, SADEC) le traduisent dans leurs différentes actions opérationnelles.

La conduite de ces actions nécessite des ressources humaines de qualité et en quantité suffisante et dont les compétences sont en adéquation avec ces besoins de développement.

La nouvelle ambition du Groupe EIER-ETSHER est de fournir suffisamment des femmes et des hommes capables de relever ce déficit du développement. Pour ce faire, le Groupe entend recourir aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et donner à un plus grand nombre d'étudiants un accès souple et diversifié à des formations de haut niveau internationalement reconnues, prenant en compte les évolutions internationales en matière de formation à savoir le système Licence Master Doctorat (LMD).

Le recentrage de l'activité du Groupe sur ses missions fondatrices de formation et de recherche se fera dans un cadre institutionnel rénové. Rapprochant les Ecoles des Etats et garantissant un contrôle budgétaire et financier externe et interne renforcé, il permettra une maîtrise et une réduction des coûts de formation qui seront financés par les clients (Etats, secteur privé, particuliers) avec une contribution éventuelle des bailleurs de fonds dans le cadre d'un nouveau dispositif de bourses.

Les objectifs chiffrés en nombre d'étudiants par an en formation initiale sont les suivants (voir détails en annexe 1)

Années scolaires	Effectifs		
	Hypothèse basse	Hypothèse moyenne	Hypothèse Haute
2005-2006	335	400	450
2006-2007	375	505	605
2007-2008	490	655	845
2008-2009	530	690	960
2009-2010	545	725	1040

L'hypothèse moyenne a été retenue comme hypothèse de travail sur le plan des impacts budgétaires.

1. UN POLE D'EXCELLENCE AU SERVICE DES ETATS

1.1. Un système de formation et de recherche harmonisé (LMD)

1.1.1. Présentation du LMD (document 1)

L'enseignement supérieur au niveau international est en train d'harmoniser sa formation sur trois niveaux. Cette nouvelle organisation maintient un découpage des études en trois cycles mais en change les frontières : le premier cycle (licence) exige désormais trois années d'études au lieu de deux, le deuxième cycle (master) comprenant deux ans d'études (au lieu de trois années post -DEUG en cycle d'ingénieur) et le troisième cycle (doctorat) ne change pas.

Les institutions d'enseignement supérieur sont appelées à restructurer leur offre de formation en fonction de cette nouvelle architecture qui devient une norme internationale. Cette réforme vise une simplification et une lisibilité plus grande des systèmes de formation. A l'intérieur de ces cycles, des différenciations sont possibles. La réforme LMD (Licence-Master-Doctorat) a été identifiée par le CAMES comme un élément de convergence, en vue d'un enseignement harmonisé dans l'espace francophone.

L'enjeu de cette réforme est d'aboutir à une présentation globale, par domaine, de l'offre de formation, articulée avec un projet d'établissement, dans le cadre d'une politique contractuelle avec l'étudiant.

Dans le cadre de la réforme LMD, un établissement peut inventer plusieurs offres de formation (licence ou master, par exemple) qui lui semblent correspondre au besoin du marché du travail. Cette innovation peut être déstabilisante pour les professionnels de l'enseignement qui ne doivent plus penser en terme de cadre disciplinaire mais en terme de module de formation.

C'est pourquoi, sa mise en œuvre doit respecter un certain nombre de principes :

- ◇ Une organisation de l'offre de formation sous forme de « parcours types ». Un parcours type est un ensemble cohérent d'unités d'enseignement capitalisables et transférables, s'articulant selon une logique de progression adaptée. Cette notion de parcours induit une part accrue d'individualisation de l'étudiant et permet :
 - l'orientation progressive de l'étudiant, en fonction de son projet professionnel ou personnel ;
 - la prise en compte de la diversité des publics et de leurs besoins ;
 - l'acquisition de compétences transversales notamment la maîtrise des langues vivantes étrangères, des outils informatiques, des outils d'information et de communication pour favoriser la flexibilité

- ◇ La réforme LMD se base sur une organisation des formations en unités d'enseignement et sur un découpage temporel en semestres.

- ◇ La mise en œuvre d'un système de crédits capitalisables et transférables.
- ◇ La mise en place en cas de mobilité internationale, d'une annexe descriptive au diplôme (dite supplément au diplôme) afin d'assurer la lisibilité des connaissances et des aptitudes acquises.

1.1.2. Les Objectifs du LMD

Les objectifs principaux du système LMD sont les suivants :

- Etablir un système lisible et comparable de diplômes, fondé sur la distinction de 3 niveaux : licence, master, doctorat.
- Développer des diplômes conjoints au niveau international (double diplôme).
- Offrir une formation plus complète, plus diversifiée et plus axée sur des métiers, améliorant ainsi l'« employabilité » des jeunes diplômés.
- Assurer un suivi pédagogique des étudiants plus poussé et plus axé sur leur projet professionnel.
- Mettre en place un système de crédits capitalisables, compensables (ECTS)
- Promouvoir une coopération internationale en matière d'évaluation et d'assurance qualité.
- Renforcer la mobilité des étudiants et des enseignants et la formation tout au long de la vie.

Au niveau du Groupe EIER-ETSHER, on ne peut actuellement rentrer après le bac pour acquérir une formation en cinq ans. Les meilleurs élèves des sections scientifiques des lycées ne sont donc pas intéressés. L'école n'est connue dans les lycées que par ses formations de techniciens. Cela est un handicap certain. La proposition **d'une offre de formation complète et lisible** couplée au développement **de diplômes conjoints** devrait permettre d'attirer un éventail de candidats plus important et de leur proposer un nombre des formations en adéquation avec le marché de travail. Ceci devrait conduire à :

- une augmentation et une diversification très probable des effectifs,
- un effectif d'étudiantes filles en croissance sur des profils ou des parcours plus à même de les attirer,
- une plus grande mobilité des enseignants et des étudiants.

Des méthodes pédagogiques diverses, innovantes, un encadrement plus poussé et la définition de parcours de formation plus spécifiques **entraîneront inévitablement un recentrage des activités du Groupe EIER-ETSHER vers l'enseignement.**

1.1.3. Place de la recherche

L'objectif du Groupe est d'être un espace scientifique et technologique francophone dans les domaines de l'eau, de l'énergie, de l'environnement et des travaux publics, c'est à dire:

- un centre de génération des connaissances en occupant notamment le vide laissé par le Comité Inter africain d'Etudes Hydrauliques (CIEH) dans le domaine de l'eau;

- un centre international de formation des chercheurs enseignants;
- un centre international de production et de diffusion des connaissances et des documents scientifiques et techniques (enseignement, normalisation...).

Le système LMD permettra une meilleure synergie entre recherche et formation, plus de ressources humaines pour la recherche (MSC et Doctorat), une plus grande ouverture aux universités du Sud et du Nord (mobilité). Pour profiter pleinement de cette opportunité, il est envisagé :

- d'organiser les groupes de recherche au sein de départements qui auront une autonomie limitée ;
- la création d'un département chargé des nouvelles technologies et de l'édition et de la diffusion de la documentation scientifique et technique
- la création d'une filière Master Scientifique dans le cadre du LMD;
- la création et l'animation d'une école doctorale inter-universitaire pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale. (voir annexe)

Une école doctorale inter universitaire pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale

Domaines : Sciences et techniques de l'Eau, de l'Environnement, des Energies Renouvelables, et Génie civil

Partenaires de zone : Universités et grandes écoles Africaines et Centres de recherche

Partenaires hors zone : Universités et Instituts de recherche des pays francophones et non francophones d'Afrique et des pays du Nord

Siège: Groupe EIER-ETSHER Ouagadougou

1.1.4. Les recommandations du Conseil Scientifique et Pédagogique : CSP (cf. annexe 2)

Dans sa réunion du 7 décembre 2004, le Conseil Scientifique et Pédagogique (CSP) a pris bonne note de la démarche en cours pour adapter le cadre institutionnel et organisationnel du Groupe afin, d'une part de réduire sa dépendance financière et, d'autre part de mieux répondre aux besoins des Etats membres en terme de formation à l'emploi des jeunes. Le CSP a recommandé :

- D'œuvrer à **un meilleur équilibre** entre les différentes zones climatiques des Etats membres dans le choix des programmes de recherche.
- D'introduire auprès du Conseil d'Administration une résolution engageant les Etats à **reconnaître la recherche comme une mission de service public** qui doit bénéficier d'un appui budgétaire sécurisé.
- Le CSP s'est félicité de la création par le CAMES, **du Comité Technique Spécialisé des Sciences de l'Ingénieur** et encourage à poursuivre la hiérarchisation des enseignants dans les grades identiques au CAMES et sur la base des conditions comparables, et à accompagner les enseignants et chercheurs qui le demandent pour leur inscription sur les listes d'aptitude du CAMES.
- A reconnu la nécessité pour le Groupe EIER-ETSHER de faire évoluer ses formations et de les adapter au contexte universitaire international. Il apporte son

plein soutien aux reformes en cours d'étude et de mise en œuvre pour évoluer vers le système Licence, Master, Doctorat.

- A encouragé le Groupe à négocier des protocoles d'accord avec les universités d'Afrique et du Nord pour bénéficier des possibilités de mobilité d'enseignants et d'étudiants.
- De renforcer les spécialités des Ecoles à savoir l'Eau, les Energies renouvelables, l'Environnement et le Génie civil avec une solide intégration des dimensions socio économiques et en vue de réduire la pauvreté et la peine des femmes.
- D'informer les partenaires financiers et techniques du Groupe sur les reformes en cours.
- De motiver et de sécuriser le personnel enseignant et chercheur pour augmenter les chances de succès de la réforme, notamment en proposant une gestion attrayante des carrières.

1.1.5. La formation des enseignants

Elle est une conséquence directe du passage au LMD et de la reconnaissance du diplôme d'ingénieur par le CAMES. Le Groupe des Ecoles doit de ce fait être considéré comme une institution universitaire des sciences et des techniques. Les diplômés pourront par exemple conserver une double lisibilité en retenant des appellations telle que Master « ingénieur ». Le corps enseignant devra se conformer aux pratiques internationales en matière de niveau et d'appellation, en somme, adopter lui aussi le LMD. C'est une des conditions de reconnaissance des diplômes par le CAMES et évidemment sur le plan international. Cet ajustement pourra se faire sur une période de six ans par :

- o La création en 2006 d'une école doctorale inter-universitaire dans les locaux du Groupe qui donnera à chaque enseignant et cadre, qui le désire, la possibilité de préparer une thèse.
- o La prise en compte dans le reclassement des enseignants des acquis professionnels. Cette question se pose pour les enseignants dans de nombreuses institutions particulièrement liées aux formations d'ingénieurs et de techniciens. Des modalités mériteraient d'être étudiées dès 2005 avec le CAMES dans le cadre de la conférence des grandes écoles et universités des sciences et techniques.
- o L'inscription au budget des Ecoles des ressources nécessaires à l'accompagnement en formation dans le cadre de la réforme LMD qui en conditionne fortement la réussite en incluant des échanges inter universitaires avec les institutions et écoles du nord et du sud.

1.1.6. Un pôle d'excellence

Les écoles et universités nationales de nos Etats membres, soumises aux règles de recrutement et de rémunération de la fonction publique, n'ont pas généralement les moyens de garder durablement les chercheurs et enseignants qui, de ce fait sont tentés de partir après quelques années de travail à l'international (fuite de cerveau).

Afin de limiter cette fuite de cerveau, du moins dans les domaines de l'eau, l'environnement, le génie civil, et de l'énergie, le pôle EIER-ETSHER pourrait attirer une partie de cette

excellence tout en offrant aux institutions nationales la possibilité de recourir au besoin à leur compétence.

Le fait de disposer de ce vivier d'enseignants de haut niveau contribuera à maintenir la qualité des diplômes délivrés et à attirer des étudiants /enseignants d'université du Nord ou du Sud dans le cadre des partenariats divers à nouer.

1.2. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Il convient de préciser qu'en général l'adoption du LMD ne rime pas nécessairement avec l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Pour le Groupe EIER/ETSHER cependant, la volonté d'ouverture sur l'extérieur, **d'appartenir à un espace universitaire sans frontière pour ainsi dire**, sera favorisée en visant un accroissement de la qualité pédagogique.

Dans ce domaine aussi, la notion de Pôle d'excellence mérite d'être retenue comme un choix stratégique.

En effet, aujourd'hui, dans tous les domaines de l'enseignement, la question de l'utilisation des NTIC est posée. La « révolution » Internet et multimédia apporte beaucoup à la qualité de l'enseignement par l'établissement d'un environnement favorisant l'action et la production des étudiants (autonomie). Il est reconnu que les NTIC développent l'activité de l'apprenant et la progressivité de l'apprentissage qui sont des conditions essentielles pour la réussite d'une formation.

Comme les élèves ont des origines et des niveaux variables, les NTIC sont un outil privilégié pour mieux adapter les formations aux profils des apprenants.

La formation en présentiel, est celle que le Groupe pratique actuellement. Elle gagnerait à se développer, en adoptant les NTIC, mais aussi en s'ouvrant à de nouvelles formes d'apprentissage. Ainsi, on peut citer : a) les formations qualifiantes b) les formations diplômantes en continue ou par alternance.

Dans le domaine de l'enseignement à distance, l'apport des NTIC introduit une révolution. Dans la dynamique des échanges entre apprenants et formateurs par une disponibilité permanente et un moyen d'amener les apprenants à mieux exprimer leurs difficultés et besoins. Un autre point à souligner est que les NTIC permettent de s'affranchir des contraintes de distance et par conséquent favorisent la baisse des coûts de formation. Ce qui est primordial quand on considère l'espace formé par les quatorze Etats. La limite sera la qualité et fiabilité des réseaux.

L'exploitation des nouveaux services Internet que sont les sites Web, le courrier électronique, les forums, la visioconférence peuvent et doivent être exploités par le Groupe pour diversifier le type de public et le nombre d'élèves. Les services Internet fournissent un ensemble de supports de connaissances, qui peuvent se révéler en Afrique particulièrement utiles jusque dans le monde rural.

Dans le cadre de l'utilisation des NTIC, il sera mis en place un « Observatoire des Métiers » en Afrique Sub saharienne dans les domaines de compétences des Ecoles».

Cet observatoire permettrait d'avoir une veille sur l'adéquation formation/emploi à partir d'une analyse des données liées à l'évolution des qualifications et d'emploi public et privé dans nos filières professionnelles de formation. Ainsi, le Groupe disposerait d'un outil pour une adaptation permanente de ses programmes de formation initiale et continue.

1.3. Les Partenariats

En marge de la 3^{ème} Journée scientifique du Groupe EIER-ETHSER, qui a eu lieu à Ouagadougou le 6 décembre 2004, la direction des écoles a organisé, le 8 décembre 2004, une rencontre de concertation avec des directeurs et des représentants d'écoles et institutions de formation d'ingénieurs d'Afrique (voir liste en annexe 3).

L'objet de la rencontre était d'identifier les types d'activités menées dans ces établissements et de définir des axes de collaboration et de partenariat. Les participants ont tous apprécié très positivement l'initiative du Groupe EIER-ETHSER. Les principales conclusions suivantes ont été retenues à l'issue de la rencontre :

- Les participants s'accordent sur la nécessité de créer **la Conférence Africaine des Ecoles et Institutions de Formations dans les domaines des sciences et des techniques**. Ils demandent au Groupe EIER-ETHSER d'étudier et de proposer aux écoles et institutions concernées des Etats africains des modalités et des actions en vue d'atteindre cet objectif.
- Pour y parvenir, les actions suivantes sont en cours:
 - Afin de pouvoir partager les ressources pédagogiques, chaque établissement préparera une fiche technique comportant ses domaines d'activités de formation et de recherche ainsi que le profil de ses ressources humaines et la description de ses équipements (laboratoires et centres expérimentaux par exemple).
 - Pour permettre les échanges et/ou la mobilité des étudiants, les établissements doivent s'engager dans l'harmonisation de leur cursus en allant vers la semestrialisation de l'enseignement (pour ceux qui n'y sont pas encore) en préparation du système de crédits dans le cadre du LMD.
 - Créer une liste de discussion Internet animée par le Groupe EIER-ETHSER sur les réformes en cours comme le LMD et des questions pédagogiques et scientifiques.
 - Faire usage des possibilités offertes par l'AUF pour développer des actions de coopération entre établissements et créer de partenariats sur des programmes de recherche.
 - **Organiser en collaboration avec le CAMES une rencontre pour convenir des modalités de mise en œuvre du Comité Technique Spécialisé des Sciences de l'Ingénieur**. Il est souhaitable que cette rencontre puisse avoir lieu avant mars 2005 pour préparer les prochaines rencontres des comités consultatifs internationaux du CAMES prévues pour juillet 2005.

- Les participants ont demandé au Groupe EIER-ETSHER de faire part au CAMES de leur souhait de voir les réflexions sur les réformes vers le LMD harmonisées au niveau des pays d'Afrique francophone.

Une conférence interafricaine sur le LMD avec la participation des responsables d'université et des organismes en charge de l'enseignement supérieur sera nécessaire dans un très court terme.

1.4. Former pour l'emploi

1.4.1. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés

Elle s'exerce actuellement au sein du Groupe au travers de la Cellule de Formation Professionnelle à l'Ingénierie (CFPI). Les étudiants, titulaires de leur diplôme de technicien ou d'ingénieur et encadrés par des professeurs, préparent des soumissions à des appels d'offre, réalisent des prestations de bureau d'étude dans les domaines de compétence du Groupe. Ils sont employés par le Groupe dans le cadre de contrats à durée déterminée en fonction de la durée des projets. Auparavant, le système était financé par des bourses dont le nombre se réduit. Dans l'avenir, il sera de plus en plus fait appel à des ressources propres. Une partie des prestations de contrôle et de supervision des activités déléguées au secteur privé sera confiée à la CFPI comme exercice pédagogique.

Une importance réaffirmée doit être accordée à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés aussi bien qu'aux stages en milieu professionnel durant la formation. Elles permettent une relation dynamique et fructueuse avec le secteur privé. Les limites actuelles de cette activité au sein du Groupe tiennent à la contrainte géographique qui fait que les activités d'insertion professionnelle se déroulent à plus de 80% au Burkina Faso. Comment ouvrir cette perspective aux quatorze Etats membres ? Ce qui serait de nature à faciliter le retour de l'étudiant dans son pays et sa mise en relation avec le secteur privé qui est susceptible de l'employer.

Plusieurs initiatives sont à étudier:

- Des accords de formation/insertion avec des opérateurs privés. Certains opérateurs paient actuellement la formation au sein de la CFPI d'ingénieurs recrutés à la sortie de l'école afin de pouvoir immédiatement avoir des ressources humaines opérationnelles.
- La création de CFPI nationales dans les Etats membres du Groupe EIER-ETSHER dans le cadre de la Conférence des Grandes Ecoles en cours de formalisation.
- La création d'un conseil d'orientation économique, organe consultatif, composé de représentants du secteur privé et de la société civile.

L'expérience acquise par le Groupe dans ce domaine est importante et mériterait d'être évaluée afin d'en tirer les enseignements pour l'avenir. Elle est au cœur de la problématique d'adaptation des formations aux besoins du développement économique des Etats en relation avec les métiers et le secteur privé qui est aujourd'hui le principal débouché et employeur.

1.4.2. Les formations continues et qualifiantes

La formation continue a connu, au travers d'une direction d'activité spécialisée du Groupe le CEFOC, un essor important reflété par une notoriété certaine. Elle met en œuvre plus de 7000 jours/homme de formation par an, répondant par là à des besoins croissants visant à pallier les lacunes des formations initiales et à adapter les ressources humaines aux besoins nouveaux aussi bien du secteur public que privé.

Le développement de l'activité formation continue doit être considéré comme un axe stratégique pour l'ensemble du Groupe ayant pour objectifs :

- D'intégrer et de développer la dimension formation qualifiante de moyenne et longue durée dans l'offre de formation.
- De promouvoir des partenariats avec des institutions nationales publiques et privées afin de délocaliser et décentraliser les sessions de formation.
- De maintenir une part supérieure à 70 % de son offre de formation dans les domaines de compétence du Groupe : eau, énergie, environnement et travaux publics afin de contribuer à en valoriser l'ensemble des ressources et compétences.
- De renforcer les synergies à l'intérieur du Groupe en contribuant à l'adaptation de son dispositif de formation (enseignants et moyens techniques) à la demande et aux besoins du marché notamment dans le cadre d'opérations d'ingénierie de formation.

1.5. Une nouvelle organisation plus souple et réactive pour mieux servir

1.5.1. La fusion EIER-ETSHER

Le passage au LMD rend obligatoire une fusion totale des deux entités EIER et ETSHER. C'est même une des conditions de la réussite. En effet, même si l'on parle du groupe EIER-ETSHER, elles sont pour l'instant restées sur une logique originelle de différenciation génératrice de dysfonctionnement, de surcoûts et de tensions.

La direction des études reste bicéphale. Les corps enseignants n'ont pas le même statut. A diplômes égaux les enseignants n'ont pas un salaire, une carrière et des avantages équivalents. Les moyens pédagogiques sont souvent doublés : laboratoires, salles informatiques... Ce que l'on fait d'un côté, on doit le faire de l'autre. Enfin, il n'y a aucune mobilité des enseignants au sein des formations initiales. Ce qui fait qu'une entité peut recruter un vacataire alors même qu'un enseignant dans la même spécialité est disponible dans l'autre. Cette situation accroît aussi bien les dépenses de fonctionnement que d'investissement. Sur le plan budgétaire l'affectation des charges et des ressources relève de l'arbitraire pur et simple. La seule réalité tangible étant la distance géographique de quinze kilomètres entre les deux sites

La fusion reviendra à considérer comme acquise l'unicité des ressources humaines et des moyens pédagogiques. Une organisation de base par département sera privilégiée.

Chaque département:

- Aura une activité sur les deux sites géographiques en veillant à la complémentarité pour limiter les doubles emplois (laboratoires);
- Réalisera des prestations de formations initiales, qualifiantes, continues et de recherche pour le compte de directions d'activités qui organiseront des processus et produits de formation et de recherche;
- Disposera d'un budget et aura une autonomie limitée et encadrée de gestion dans le cadre de procédures administratives et financières rénovées et transparentes;
- Gèrera des moyens humains et matériels et rendra compte de son activité sous forme de tableau de bord.

Ceci devrait permettre d'optimiser l'utilisation aussi bien des ressources humaines que des équipements et de limiter la taille des services généraux. Une contrainte restera toutefois la mobilité entre les deux sites. Elle requiert des moyens de déplacement non négligeables et donc un parc automobile adapté et/ou le recours à des prestataires de service. Il ne faut cependant pas oublier que le site de Kamboinsé est une richesse sur le plan pédagogique de par sa localisation et ses équipements. Dans le cadre de l'évolution vers le LMD et la croissance des effectifs, ce site sera utilisé prioritairement pour les étudiants de première année afin de faciliter leur intégration et l'émergence d'un esprit de groupe et de promotion.

1.5.2. La place du CEFOC et de la CFPI

Des questions juridiques doivent être examinées dans un autre cadre afin de clarifier les questions de concurrence avec le secteur privé et d'assurance dans le cas de maîtrise d'œuvre par exemple. De même, la production de comptes et budgets individualisés pour la CFPI et pour le CEFOC, au sein d'une même entité juridique ne disposant pas à ce jour de comptabilité analytique est à proscrire. La présentation des comptes et budgets séparés, comme dans le cas de l'EIER et de l'ESTHER, rend faussement compte de l'activité, conduit à surévaluer le bilan du Groupe et à alourdir inutilement la gestion. Aucun texte, ni document ne confère à ce jour une quelconque autonomie comptable ou juridique à la CFPI et au CEFOC.

Ces activités de formation continue et d'ingénierie ont une vocation commerciale plus marquée que les formations initiales et la recherche. Elles doivent cependant venir s'appuyer sur les compétences du Groupe pour les valoriser. La mise en place d'une comptabilité analytique pour l'ensemble du Groupe permettra de visualiser le caractère déficitaire ou bénéficiaire de chacune des activités et d'en tirer les conséquences en terme de gestion. Il est donc indispensable que le Groupe dispose d'un outil de contrôle, sorte de tableau de bord analytique actualisé périodiquement, regroupant tous les centres de coût et de profit identifiés en son sein.

1.5.3. **La cohésion du Groupe et l'optimisation des ressources humaines**

(cf. *nouvel organigramme en annexe 4*)

L'intégrité du Groupe est un principe qui doit être hautement réaffirmé. Elle doit en effet être considérée comme une condition pour répondre de manière souple et cohérente aux besoins de formation des Etats.

Les formations initiales comme les formations continues et qualifiantes, l'insertion des jeunes diplômés, la recherche sont en effet des outils indispensables et complémentaires. **Elles constituent, ensembles, un dispositif de formation.**

Afin de renforcer la cohésion du Groupe et d'éviter une dérive bureaucratique, tout cadre susceptible d'enrichir la formation sera tenu de participer aux activités d'enseignement. Ainsi, les directions d'activité, qui auront des tâches administratives et d'organisation importantes, seront dotées d'un effectif restreint adapté à leurs besoins. Elles utiliseront les ressources des départements pour atteindre les objectifs qui leurs seront fixés mais contribueront aussi elles-mêmes à la réalisation des produits de formation du Groupe. Il s'agit en outre de faciliter et de promouvoir la mobilité à l'intérieur du Groupe. Il importe donc de pouvoir aisément passer d'une activité d'enseignement à des tâches de gestion et d'organisation et inversement.

2. DES ACTIVITES ET DES RESSOURCES RECENTREES SUR LES MISSIONS FONDATRICES DE FORMATION ET DE RECHERCHE

2.1. Une structure allégée

Actuellement le Groupe des écoles emploie en permanence 192 personnes, dont 29 affectés à l'enseignement et le reste, soit 14 cadres et 149 agents techniques de soutien (ATS), affectés à des tâches administratives et techniques. **C'est un dispositif particulièrement lourd et coûteux.** La structure actuelle du personnel conduit à avoir plus de cinq ATS pour un enseignant et un ATS pour deux étudiants.

Un certain nombre d'activités internalisées pouvaient se justifier dans le passé lorsque certaines n'existaient pas encore de manière concurrentielle à Ouagadougou : ateliers de menuiserie métallique et bois, garage, reprographie, restauration, services techniques spécialisés, logements pour le personnel ... Aujourd'hui, il n'en est pas de même. L'activité économique s'est développée de manière dynamique au Burkina Faso et il est possible de trouver des prestations de qualité à meilleur marché auprès du secteur privé.

Recentrer le groupe sur ses activités de formation et de recherche est devenu un impératif s'il veut survivre dans un monde où la formation est devenue une activité économique concurrentielle. Il s'agit en outre de faciliter la gestion de l'établissement afin de maîtriser et de réduire les coûts de formation. Actuellement les frais de scolarité facturés aux Etats sous forme de contributions correspondent en réalité à des dépenses non

directement en lien avec les coûts de formation des étudiants. C'est une situation qui ne peut perdurer.

Il s'agira d'externaliser toutes autres activités que celles d'enseignement et de recherche sur base d'une analyse comparative des coûts. Le recours au secteur privé se fera au travers de procédures d'appel d'offre. Celles-ci viseront :

a. **A confier à des prestataires de services:**

- ◇ la réalisation de travaux et services : gardiennage, nettoyage, entretien et maintenance du matériel et des bâtiments, reprographie...
- ◇ la gestion des restaurants et des logements étudiants moyennant paiement d'un loyer ou d'une redevance.

b. **A céder une part des actifs non** strictement utiles aux activités de formation et de recherche du Groupe. Il s'agit notamment des logements des cadres et enseignants hors de ceux situés sur les campus.

Deux éléments méritent d'être précisés :

- Concernant le logement des étudiants, la privatisation de la gestion visera aussi à créer les conditions d'un accroissement de la capacité d'accueil afin de maintenir un accès équitable aux étudiants originaires des 14 pays composant le Groupe des Ecoles. La première année après le bac est particulièrement concernée. Les étudiants sont encore jeunes et quittent souvent pour la première fois leur famille et leur pays. Si la croissance des effectifs rend nécessaire des constructions nouvelles, elles pourront se faire en suscitant la participation du secteur privé.
- Concernant le logement des cadres et enseignants, le Groupe gère en propriété 44 villas et en loue trois autres. Ce patrimoine constitue une immobilisation très importante de capital et requiert un coût très élevé pour sa maintenance et son entretien.

La cession de cet actif, évalué entre 1,2 et 1,4 milliard de FCFA permettrait de résorber le passif et de financer le plan développement des Ecoles sans avoir recours pour le fonctionnement à des contributions complémentaires des Etats et/ou des bailleurs de fonds.

Une diminution importante des effectifs

Elle est la conséquence inévitable du recentrage, préalablement mentionné, sur le cœur de métier du Groupe, mais aussi d'un recrutement pléthorique durant les six dernières années (100 personnes) alors même que la « fusion » EIER et ETSHER devait amener des économies d'échelle. Un effectif cible compris entre de 110 et 120 personnes pour 2006 sera proposé au Conseil des ministres. L'économie sur la masse salariale sera de 150 millions de FCFA par an.

Cette baisse des effectifs comprise entre 72 et 82 employés se fera durant l'année 2005 sur base de départ volontaire. Ce processus sera accompagné de mesures sociales incitatives dont le coût est chiffré à environ de 100 millions de FCFA. Fin 2005, une comparaison entre l'effectif cible et l'effectif après épuisement des mesures de départ volontaire sera réalisé et pourra donner lieu à des licenciements pour atteindre les objectifs fixés.

2.2. Un cadre institutionnel rénové

2.2.1. Une entreprise publique inter Etats

La situation actuelle du Groupe des Ecoles, reflétée par le rapport d'audit conseil de décembre 2004, montre que les dérives en matière de gestion ont pour principale cause structurelle un cadre institutionnel inadapté aux réalités économiques, financières et institutionnelles des Etats membres et aux exigences des bailleurs de fonds. Le contrôle budgétaire notamment a été défaillant.

Malgré une simplification, non encore opérationnelle, obtenue au Conseil des Ministres de Douala visant à fusionner en une seule entité le Conseil d'Administration et le Conseil des Ministres, la gravité des dérives constatées par le rapport d'audit requiert des réponses moins coûteuses et plus adaptées aux enjeux d'une nouvelle ambition pour les Ecoles.

La gestion des Ecoles était jusqu'à présent plus proche en réalité de celle d'une administration ou d'un projet : on consomme ce qui est prévu au budget sans s'occuper de la matérialité des ressources. **Elle doit aujourd'hui être en phase avec l'exercice d'une activité de service public dans un cadre concurrentiel.** Il s'agit en fait d'adapter son environnement institutionnel pour le rapprocher de celui d'une entreprise publique.

La structure juridique actuelle est inadaptée

Le dispositif actuel dit « Statuts des Ecoles Inter-Etats » est donc devenu inadapté. Dans la pratique, le document présumé tenant lieu de Statuts est frappé de caducité par la récente décision du Conseil des ministres tendant à fusionner les deux principales instances précédemment organisées, à savoir le Conseil des ministres et le Conseil d'administration. De même, les deux écoles ont fait l'objet d'une décision de fusion en une seule entité, alors que les statuts présumés affirmaient la séparation de leurs personnalités morales respectives.

En outre, le caractère flou des statuts présumés et certaines contradictions qu'ils contiennent sont bien connus des États membres, de sorte qu'il n'est pas nécessaire de développer plus avant l'étude critique à laquelle l'expert juridique a procédé. Il apparaît donc opportun de "faire du passé table rase" et de proposer au Conseil des ministres d'adopter le principe de création d'une structure juridique totalement renouvelée susceptible de répondre aux nécessités nouvelles de la gestion de l'Ecole.

Les objectifs de la réforme institutionnelle

A partir d'une Convention internationale nouvelle qui réaffirmera la volonté politique et la prééminence des États membres, il y aura lieu de refonder une véritable « entreprise publique Inter États », car l'Ecole doit être gérée comme une entreprise tout en intégrant également sa dimension de service public.

Au sommet du dispositif, le Conseil des ministres verra confirmée sa vocation à exprimer cette volonté politique et cette prééminence des États membres. Il se réunira tous les trois ans pour entendre les rapports de la nouvelle entité juridique, faire connaître ses

directives d'orientation stratégique et désigner les représentants de chaque État membre à l'Assemblée générale de la nouvelle entité.

D'autre part, la **Direction de l'école sera appuyée par un organe d'administration** restreint à dominante technique, présidé par une personnalité désignée par le Conseil des ministres.

Le Conseil scientifique et pédagogique sera maintenu.

L'ouverture de la structure à l'adhésion d'autres États sera également organisée.

Le projet de nouvelle structure juridique

Le régime juridique de l'Ecole doit ainsi être repensé, notamment en considération des contraintes suivantes :

- responsabilité civile et pénale,
- représentation à l'égard des tiers,
- cohérence fonctionnelle,
- autorité de contrôle,
- organisation patrimoniale,
- droit applicable et compétence juridictionnelle,
- conditions de liquidation et de dissolution.

Il convient en outre que ce régime juridique soit parfaitement lisible, tant par ses propres participants que par les tiers, et qu'il relève de règles de gestion et de contrôle de droit commun - donc incontestables.

Pour ce faire, la Direction de l'Ecole et les experts consultés ont choisi de recourir à un cadre normatif emprunté au droit positif commun aux États concernés et susceptibles de satisfaire aux objectifs précités.

Ils proposeront donc au Conseil des ministres extraordinaire des 7 et 8 février 2005 la constitution d'un Groupement d'intérêt économique (G.I.E.) Inter-États. Il apparaît en effet que cette forme juridique, créée dans la Région par le traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), présente les caractéristiques requises.

C'est dans ce cadre renouvelé que seront conduites une réflexion et une proposition relatives aux activités commerciales du Groupe, et notamment :

- leur régime fiscal ;
- les règles internes à définir (ou les structures dédiées à créer) concernant les réponses aux appels d'offres et à la concurrence avec des organismes locaux ;
- les risques liés à ces activités et leur couverture par les polices d'assurance.

Les propositions de décisions du prochain Conseil des ministres

Une documentation juridique complète est en cours de rédaction à l'appui de cet ensemble de propositions. Ce Conseil des ministres sera donc appelé à statuer sur les points suivants :

- Décider de réaffirmer la volonté politique et la prééminence des États membres, au moyen **d'une nouvelle Convention internationale qui motivera et consacrerait un dispositif juridique adéquat.**

- Arrêter le principe d'un contrat de Groupement d'intérêt économique, sur la base d'une documentation technique circonstanciée qui sera remise à chaque État participant, et adopter en conséquence un mécanisme de consultation et d'approbation dudit contrat de Groupement, ainsi que son calendrier.

- Mandater expressément le Directeur général de l'école aux fins de finaliser le schéma global de restructuration ainsi adopté dans son principe, incluant la proposition de contrat de Groupement, et de conclure tout contrat d'assistance technique à cette fin. Après élaboration de cette proposition, c'est le Directeur général de l'école, éventuellement accompagné d'experts qualifiés, qui exécutera le processus de consultation et d'approbation en se déplaçant dans les États signataires.

- Organiser la période de transition comme suit :

- Le Directeur général de l'Ecole sera mandaté pour assurer ses fonctions en l'état actuel des structures, de manière expressément dérogatoire aux « statuts » d'origine,

- Le Directeur général sera assisté d'une structure collégiale transitoire dite « **Conseil d'administration et de gestion provisoire** » qui restera en fonction jusqu'à signature du Contrat de Groupement, et à laquelle participeront trois représentants des États participants en sus de l'État du Siège, d'un représentant des bailleurs de fonds et de deux représentants de la CEMAC et de l'UEMOA, respectivement – ces derniers à titre uniquement consultatif.

- le Conseil d'administration et de gestion provisoire sera présidé par une personnalité désignée par le Conseil des ministres, et son Secrétariat sera assuré par le Directeur général de l'Ecole.

- Désigner enfin les trois représentants des États au Conseil d'administration et de gestion provisoire précité, ainsi que son Président.

2.2.2. Ancrer l'activité des écoles dans la réalité des États

Une des questions importantes est celle de la relation entre le Groupe des écoles et ses États membres. Il se fait au travers des représentants, dont le rôle et la position institutionnelle est variable selon les pays. Ils sont principalement mobilisés à trois occasions: le concours d'admission, l'envoi des élèves et le paiement des contributions.

Ce rôle pouvait être adapté au modèle initial qui était de former des étudiants pour la fonction publique sur la base d'un financement par un système de bourses et de contributions (assimilé à des frais de scolarité) des États et des bailleurs de fonds. La question doit être posée quand à la pertinence d'un nouveau dispositif susceptible de mieux ancrer les écoles et leurs activités dans la réalité économique et sociale des pays membres.

L'évolution vers le système universel licence master doctorat (LMD) doit être l'occasion de repenser cette relation. Le LMD est un outil facilitant la mobilité des élèves et des professeurs. Ceci a pour conséquence de faciliter les échanges entre les établissements d'enseignement.

Il serait donc plus performant et adapté d'avoir comme partenaire (non exclusif) et correspondant dans chacun des pays une institution de formation supérieure travaillant dans les mêmes domaines de formation et de recherche (écoles nationales d'enseignement supérieur, facultés des sciences et des techniques...).

L'objectif, est une conséquence directe de la mise en œuvre du LMD, qui est de mettre en place une relation entre deux partenaires ayant un intérêt commun au développement des activités de formation et de recherche en cohérence avec le recentrage opéré au sein du Groupe des écoles. La relation actuelle du Groupe avec les Etats est essentiellement administrative et financière.

A ce lien, qui serait maintenu plus efficacement au travers du Conseil d'Administration, serait substitué **une relation opérationnelle** visant à faciliter le recrutement des élèves, la recherche et le suivi des stages, les échanges d'étudiants et de professeurs, l'accès au enseignements, le transfert des savoirs faire... Beaucoup d'avantages peuvent être potentiellement perçus. Le plus évident est celui **de créer un véritable réseau inter-Etats** garantissant notamment un meilleur équilibre régional et un accès plus équitable à l'offre de formation et de recherche des écoles.

L'adoption d'un cadre rénové et opérationnel est un signal politique fort à assurer l'avenir du Groupe des Ecoles et de ce fait une condition préalable à la poursuite de mise en œuvre de la présente convention de financement au delà des volets bourses (janvier/février 2005) et du volet appui processus d'assainissement de la gestion administrative et financière.

Le nouveau CA devra permettre un fonctionnement et un contrôle budgétaire proche de celui d'une entreprise publique.

2.2.3. Réaffirmer le caractère inter Etats du Groupe des Ecoles

L'établissement d'une relation d'activité avec les Etats via les écoles et facultés constituera un pas important pour accroître les liens entre le Groupe et les Etats. Il n'est cependant pas suffisant au regard des déséquilibres constatés dans les nationalités des enseignants et cadres. Dix nationalités sont représentées et quatre états n'ont pas de ressortissant. Cette situation est très fortement la conséquence des conditions d'expatriation qui sont offertes et qui ne sont pas motivantes. Mais aussi de promotions internes sans publication des postes. Cinq mesures seront mises en œuvre pour remédier à cette situation et réaffirmer concrètement le caractère inter-Etats de l'institution :

- une baisse des effectifs des cadres en relation avec l'externalisation des activités non centrées sur l'enseignement. L'objectif serait de passer de 14 à 11 cadres au 1 janvier 2006. Ceci permettrait d'ouvrir la voie à de nouveaux recrutements en fonction de l'accroissement des effectifs et sur des profils plus adaptés aux besoins.
- une baisse des effectifs d'assistance technique en substitution qui conduira à passer de treize fin 2004 à six fin 2005 et cinq fin 2006. Cette déflation permettra, sur la base d'une fongibilité de l'appui financier de la coopération française, de dégager des moyens financiers en appui au nouveau projet LMD du Groupe notamment au recrutement et à la formation des enseignants.;

- une possibilité des départs volontaires négociés pour les cadres et enseignants qui le désirent moyennant des mesures d'accompagnement arrêtés. Le conseil d'administration adoptera une proposition cadre dans ce sens.
- une revalorisation de la prime d'expatriation afin de rendre le groupe plus attractif pour des ressources humaines d'excellence. Cette prime viendra s'ajouter à une prime de logement s'appliquant à l'ensemble du personnel qui se substituerait pour les cadres et enseignants aux logements fournis actuellement gratuitement par le Groupe.
- la publication systématique de toutes les vacances de poste que ce soit pour des contrat à durée indéterminée ou des contrats à durée déterminée (y compris les vacations).

2.3. Un contrôle budgétaire et financier externe et interne renforcé

Une mission d'audit-diagnostic du Groupe s'est déroulée à Ouagadougou, du lundi 1^{er} novembre au vendredi 12 novembre 2004. Trois auditeurs du bureau **2AC - Associés Audit et Conseil** sont intervenus durant cette période. Ils ont établi, à l'issue de leur mission, un rapport présentant les principaux constats réalisés.

Les travaux réalisés se sont principalement concentrés sur le diagnostic de la gestion du Groupe à travers l'étude de sa comptabilité. En effet, cette étude a permis de porter une appréciation générale sur le contrôle interne, la qualité et la valeur probante des pièces justificatives des dépenses, la nature de ces dernières, les schémas d'enregistrements comptables...

Les constats décrits dans le rapport se sont avérés extrêmement négatifs que ce soit en terme d'organisation générale, de traitement comptable des opérations, de contrôle interne ou externe...

A l'issue de cette mission, la Direction Générale du groupe a estimé indispensable de faire procéder à une mission dont les objectifs ne sont plus de réaliser des constats sur le passé mais de préparer l'avenir au travers principalement de la mise en place de nouvelles procédures et d'un redressement des comptes à fin 2005.

Sur le plan du contrôle externe, les mécanismes à mettre en œuvre doivent permettre aux Etats membres et aux bailleurs de fonds de pouvoir suivre et contrôler efficacement l'exécution budgétaire et l'emploi des ressources publiques et moyens financiers dévolus et gérés par le Groupe des écoles.

La contrepartie de cette transparence financière devrait ouvrir la voie à une stabilisation des ressources..

Ce contrôle externe fera appel à une vérification et certification des comptes au moins annuelle en ayant recours à un commissaire au compte et/ou un cabinet d'audit externe. Les principes et modalités du contrôle externe seront définis dans le processus de révision du cadre institutionnel précédemment évoqué et feront l'objet d'un appui juridique spécifique.

Sur le plan de la gestion et du contrôle interne, l'objectif est de mettre le Groupe en conformité avec la bonne pratique internationalement reconnue. A court terme il est envisagé de permettre au Groupe de disposer dès la fin du premier semestre 2005 d'une organisation

propice à son correct fonctionnement. Plus précisément, les objectifs confiés à une mission d'experts (cf. annexe 4) sont les suivants :

- Procéder à une refonte des textes juridiques afin que l'ensemble des textes réglementant le fonctionnement des écoles soit mis à jour.
- Établir les comptes annuels au 31 décembre 2004.
- Rédiger des manuels de procédures relatifs aux aspects administratifs et comptables du Groupe (hors activités de formation).
- Donner un avis motivé sur différents thèmes tels que l'intérêt de conserver des activités commerciales et concurrentielles au sein du Groupe, l'adéquation des personnels aux postes (nombre d'employés par service et corrélation entre les besoins et les profils)...

A l'issue de ce travail, réalisé par une expertise externe (financée sur les fonds de la convention France/appui budgétaire 2005), dont la durée minimum est évaluée à six mois, des missions trimestrielles d'appui conseil-formation viendront contrôler la mise en œuvre et le respect des procédures mises en place et appuyer le processus d'adéquation des ressources humaines aux emplois.

Principaux travaux à réaliser

- "Nettoyage" du plan comptable : Révision du plan comptable général, suppression d'un grand nombre de compte de tiers, abandon du fait qu'un compte de tiers puisse être rapproché de plusieurs comptes généraux.
- Dresser un inventaire complet de l'ensemble des biens immobilisés : locaux administratifs et de formation, villas, mobilier, matériel de bureau et informatique, véhicules... Compléter les tableaux d'immobilisations et d'amortissements et enregistrement des écritures de régularisation en comptabilité.
- Dresser un inventaire complet de l'ensemble des stocks : médicaments, carburant, produits d'entretien, fournitures d'atelier et de maintenance, fournitures de reprographie, fournitures de bureau, fournitures informatiques... Création de fichiers de suivi de ces stocks. Comptabilisation des stocks.
- Contractualisation des principaux clients et fournisseurs. Rencontre et négociation en cas de litiges afin de tenter d'arriver à une position commune et à un échéancier de règlement. Traduction dans les comptes.
- Revue et correction des comptes de personnel. Mise en œuvre de plans de remboursement des avances et prêts perçus, décisions pour les personnels partis. Traduction comptable.
- Étude du respect des obligations sociales, notamment pour les fonctionnaires étrangers détachés au sein du groupe. Rapprochement, si nécessaire, avec les organismes sociaux.
- Étude critique du calcul des contributions des Etats membres sur les dernières années. Permettre à la Direction générale, par la création de dossiers par Etats, de mener des discussions avec les Etats et de déterminer précisément les créances du Groupe,

acceptées par toutes les parties afin de déterminer, en concertation avec les Etats, les plans de remboursement de ces créances.

- "Nettoyage" des comptes des bailleurs, des comptes divers et d'attente. Rapprochement avec les principaux interlocuteurs afin de déterminer le montant exact des créances et des dettes. Présentation des dossiers de dépenses imputées sur les conventions afin de déterminer les montants acceptés et ceux refusés par les bailleurs. Point sur l'ensemble des subventions. Traduction dans la comptabilité du groupe. Création de dossiers de suivi de l'ensemble des subventions et conventions.
- Élaboration de l'ensemble des rapprochements bancaires du groupe et revue des comptes de charges et de produits pour l'exercice 2004.

L'ensemble de ces travaux doit conduire à la présentation en avril 2005 de comptes annuels fiables, réguliers et sincères arrêtés au 31 décembre 2004.

3. UN NOUVEAU SYSTEME DE FINANCEMENT DES ECOLES

3.1. Contributions et frais de scolarité

Actuellement, les contributions des Etats représentent tout sauf les frais de scolarité.

Selon la mission d'audit, l'élaboration des budgets financiers semble répondre au schéma suivant :

Estimation des besoins de l'exercice

- Recettes prévues en provenance des bailleurs de fonds

- Recettes propres du Groupe

= Part à financer par les Etats membres

Ce solde incombant aux Etats membres est ensuite réparti en fonction du nombre d'étudiants de chaque Etat sur le nombre total d'étudiants. Les variations constatées dans le montant des subventions des bailleurs de fonds se répercutent ainsi directement sur les contributions des États membres, ce qui peut entraîner des écarts considérables de contribution d'un exercice à l'autre.

A chaque fois qu'un étudiant est admis, les Etats paient pour la totalité de la formation : deux ans pour les techniciens et trois ans pour les ingénieurs. Cette pratique est source d'inégalité forte. La cotisation ne représente pas les frais de scolarité mais le déficit du budget des écoles divisé par le nombre des étudiants en première année. Le montant défini pour un élève pour l'année N est reporté par exemple dans le cas de l'EIER sur les années N+1 et N+2. Ainsi, le coût de la formation peut aller du simple au double pour le même diplôme.

Une autre conséquence est que le paiement des années de formation (trois ans à l'EIER et deux ans à l'ETSHER) constitue une avance pour les écoles qui aurait dû être mise en réserve. D'évidence, ce système ne facilite pas une saine gestion et conduit à des dérives dangereuses. C'est le cas aujourd'hui car les cotisations pour des étudiants en cours de formation versées par un certain nombre d'Etats sont déjà consommées. Elles devraient donc apparaître sous forme de créances des Etats au bilan du Groupe.

Le recentrage sur les activités de formation et de recherche d'une part, et la mise en place d'un système comptable performant (comptabilité analytique) devraient permettre de cerner les coûts réels de formation. Ces coûts seront ensuite facturés aux clients des écoles (Etats, Entreprises privées, etc.). Ces coûts pourraient concerner aussi bien les formations initiales que qualifiantes en fonction des besoins du client.

La facturation se ferait selon le type de formation (durée, type de prestation, etc.). Ainsi, dans le cadre des formations initiales, la facturation se fera sur une base annuelle, de manière à être transparente et fondée sur les coûts réels.

C'est en cela que le Groupe des écoles deviendra une entreprise publique de formation et de recherche exerçant des activités de service public dans un cadre concurrentiel.

3.2. Un système de bourses plus neutre

Le système actuel est basé sur le financement des bailleurs de fonds (équipements, subsistances, voyage). Les bourses sont attribuées de manière non transparente, dans une liste des candidats admis au concours et suivant les quotas par Etat. Les frais de scolarité (voir paragraphe précédent) sont payés par les Etats.

La conséquence de ce système est que :

- le nombre d'étudiants est limité par le nombre de bourses provenant des bailleurs de fonds. La diminution ou l'arrêt des subventions des bailleurs de fonds signifierait, à terme rapproché, la fermeture des écoles. A titre d'exemple, en début juillet 2004, la rentrée n'était pas programmée parce que les financements n'étaient pas disponibles.
- les écoles sont maintenues dans un système artificiel de financement public qui n'incite pas à l'économie et maintient un fonctionnement de type administration. En définitive, c'est le bailleur de fonds qui décide du nombre d'étudiants. Ce qui est préoccupant quarante ans après les indépendances et constitue une atteinte grave au principe de souveraineté. Ceci a également pour conséquence que le calcul de la cotisation des Etats dépend en fait des bailleurs de fonds.
- l'on accorde l'admission qu'à ceux à qui les écoles ont attribué des bourses. Ce qui revient à refuser l'entrée aux écoles à des candidats qui ont satisfait au concours d'entrée mais qui disposent d'un financement hors du système de bourses en place. Les écoles ont pourtant besoins de plus d'étudiants pour amortir leurs installations et leurs capacités de formation et donc diminuer les coûts de formation. La demande de formation n'est donc pas satisfaite.

La réforme vise à donner une plus grande neutralité à l'appui financier des bailleurs de fonds. Il s'agit de limiter l'impact, sur la survie des écoles, d'un arrêt ou d'une diminution des subventions.

Il est donc proposé que les frais de subsistance, de voyage et de logement soient à la charge des clients: Etats, entreprises privées, particuliers). Ils seront facturés par des

prestataires des services privés (conséquence du recentrage des activités du Groupe sur la formation et de recherche).

Chacun aura donc le libre choix des conditions qu'il peut ou veut offrir à son (ses) étudiant(s). La seule nuance concernera le maintien d'une offre de logement dans un souci d'égalité d'accès entre les Etats, notamment pour les premières années du cycle de licence.

Dans ces conditions, il est proposé que l'appui des bailleurs de fonds soit orienté sur :

- **l'équipement pédagogique** (ordinateurs, calculatrice, photocopieurs, etc.). Actuellement, cet équipement n'est attribué qu'aux boursiers, ce qui constitue un frein au recrutement des non boursiers. A enveloppe égale, il serait donc demandé aux bailleurs de fonds de fournir à tous les étudiants, les équipements nécessaires à la formation. Ce qui supprimera de fait la notion de boursier et de non boursier. Un autre intérêt de cette méthode est que, le prix de l'équipement informatique diminuant rapidement, la contrainte financière sera décroissante;
- **une participation aux frais de scolarité pour l'ensemble des étudiants.** A enveloppe constante, compte tenu de l'augmentation du nombre d'étudiants, cette subvention ira diminuant et son arrêt éventuel n'aura ainsi pas de conséquences graves.

A titre d'exemple, les bourses françaises se montent actuellement à environ 500 millions de francs FCFA par an pour près de 215 étudiants. Soit un montant moyen d'environ 2,3 millions/étudiants, hors de la contribution des Etats. Sur la base d'un doublement des promotions, par exemple 500 étudiants à l'horizon 2010, la contribution française permettrait pour l'ensemble des étudiants :

- l'attribution d'un équipement pédagogique évalué à 500.000 FCFA.
- une contribution aux frais de scolarité d'environ 500.000 FCFA, correspondant à environ 30% du montant total des frais de scolarité.

Ce système présenterait l'avantage de ne pas compromettre l'avenir des écoles en cas d'arrêt des financements des bailleurs de fonds. Il permet une diminution progressive de ce support avec un surcoût qui peut être absorbé par les clients (Etats, Entreprises privées, particuliers, etc.).

A titre d'exemple, sur une base de 1000 étudiants en 2015, la subvention ne représenterait plus que 10 à 15% des frais de scolarité. Cette subvention pourrait donc être entièrement affectée au matériel pédagogique. Ce changement vise, en outre, à progressivement rapprocher les écoles des systèmes en vigueur au niveau national. La participation des Etats au financement des Ecoles pourrait se faire selon trois voies complémentaires:

- a. **Une cotisation annuelle forfaitaire de membre du Groupe.** D'un montant proposé de 20 000 000 FCFA par Etat, elle permettrait de couvrir le fonctionnement des organes consultatifs, de contrôle et de tutelle du Groupe sans obérer son activité ni ouvrir la voie à une déficience du contrôle par absence de ressources.
- b. **Une contribution à l'investissement.** Il est proposé le principe d'un financement dégressif des Etats. La participation des Etats à l'effort d'investissement sur une période

de cinq ans, visera à renforcer les capacités des écoles tout en les obligeant à une rentabilité et à fonctionner sans subvention dès la sixième année. En effet, l'absorption du passif, le retrait d'un bailleur de fonds important en 2006 (Danemark) et la mise en œuvre du LMD vont fortement réduire les capacités d'investissement dans les trois prochaines années. La réussite du plan de la réforme proposée devrait permettre de recouvrer des marges de manœuvre à l'horizon 2010. Le montant total envisagé serait de 1400 millions pour la période 2005-2009 soit 100 millions par Etat (280 millions par an sur cinq années de 2005 à 2009).

- c. **Des frais de scolarité.** Le montant sera fixé annuellement par le CA sur la base des coûts réels de formation. Les frais de scolarité seront alors facturés aux clients qu'il s'agisse indifféremment des Etats, du secteur privé ou des particuliers. Chaque Etat sera ainsi souverain et pourra décider du nombre de bourses qu'il souhaite financer chaque année et des modalités d'attribution des bourses qu'il entend appliquer. Les boursiers comme les non boursiers seront accueillis sur la base d'une garantie de paiement.

4. DEVELOPPER LA COMMUNICATION

Le nom EIER-ETSHER, s'il est connu des initiés, est peu accessible pour tous les autres, et notamment la presse. Il ne dit rien sur ce qu'est le groupe, il est imprononçable, difficile à mémoriser, et intraduisible en anglais par exemple. Il y a une forte demande de changement, notamment de la part des élèves. Un des arguments: le terme « équipement rural » est réducteur, à l'heure où par exemple l'équipement **urbain** est aussi important. On ne visualise pas les métiers pour lesquels ils sont formés.

Lorsque les enseignants, les chercheurs, les étudiants s'adressent à des individus hors du Groupe des Ecoles, ou bien hors du milieu technique et scientifique, (à des journalistes généralistes par exemple). Le nom pose un problème de **vulgarisation** et de **valorisation** de leurs activités. Il serait bon d'oublier la multitude d'acronymes couramment utilisés et qui n'ont aucune signification pour le nouveau venu. Laisser de côté un langage technique et faire place aux exemples concrets. En résumé, il faudrait rendre accessible à tous ce qui est fait par des spécialistes. C'est la condition pour un développement international du Groupe.

Pour cela, la première étape sera donc de proposer de changer le nom du Groupe des écoles afin qu'il soit un véritable **Institut Supérieur Inter Africain pour l'Eau, l'Energie, l'Environnement et les Infrastructures**. Un choix entre plusieurs acronymes recouvrant cette réalité sera proposé à l'appréciation des Ministres.

L'EIER – ETSHER, c'est un outil de développement formidable et intelligent.

On y forme des élites. Ces élites sont formées en Afrique, par des Africains, pour ensuite travailler en Afrique : C'est une réponse pour le développement durable.

C'est aussi une réponse à la fuite des cerveaux.

C'est un lieu de rencontre interafricaine, qui transcende toutes les querelles politiques, religieuses ou ethniques.

C'est un lieu de formation qui attire les étudiants, les chercheurs, les enseignants du sud et du nord.

C'est un outil vivant qui s'adapte pour répondre à des besoins réels du marché de l'emploi.

ANNEXE 1

HYPOTHESE HAUTE: doublement des effectifs actuels (60 en FITS +40 en FIING)														
	ETSHER					EIER ancien format			EIER nouveau format					
	1ère année	2ème année	3ème année	licence prof	S/T 1er cycle	1ère année	2ème année	3ème année	1ère année	2ème année	DESS	S/T 2ème cycle	TOTAL	
2005-2006	200	60	0	30	290	40	40	40	0	0	40	160	450	
2006-2007	200	200		45	445	40	40	40	0	0	40	160	605	
2007-2008	200	200	200	45	645	40	40	40	0	0	80	200	845	
2008-2009	200	200	200	80	680		40	40	120	0	80	280	960	
2009-2010	200	200	200	80	680			40	120	120	80	360	1040	

HYPOTHESE MOYENNE														
	ETSHER					EIER ancien format			EIER nouveau format					
	1ère année	2ème année	3ème année	licence prof	S/T 1er cycle	1ère année	2ème année	3ème année	1ère année	2ème année	DESS	S/T 2ème cycle	TOTAL	
2005-2006	150	60	0	30	240	40	40	40	0	0	40	160	400	
2006-2007	150	150		45	345	40	40	40	0	0	40	160	505	
2007-2008	150	150	150	45	495	40	40	40	0	0	40	160	655	
2008-2009	150	150	150	45	495		40	40	75	0	40	195	690	
2009-2010	150	150	150	45	495			40	75	75	40	230	725	

HYPOTHESE basse: maintien des effectifs actuels (60 en FITS +40 en FIING)

	ETSHER					EIER ancien format			EIER nouveau format		DESS	S/T 2ème cycle	TOTAL
	1ère année	2ème année	3ème année	licence prof	S/T 1er cycle	1ère année	2ème année	3ème année	1ère année	2ème année			
2005-2006	100	60	0	15	175	40	40	40	0	0	40	160	335
2006-2007	100	100		15	215	40	40	40	0	0	40	160	375
2007-2008	100	100	100	30	330	40	40	40	0	0	40	160	490
2008-2009	100	100	100	30	330		40	40	40	0	80	200	530
2009-2010	100	100	100	45	345			40	40	40	80	200	545

ANNEXE 2

CONSEIL SCIENTIFIQUE DU GROUPE EIER-ETSHER

Salle RAIBAUD

07 décembre 2004

1 COMPTE RENDU DES TRAVAUX

2 Questions générales

Le Conseil accueille la nomination et la prise de fonction de Monsieur Paul GINIES comme Directeur Général du Groupe EIER-ETSHER. Le Conseil réaffirme son rôle de cadre de consultation et de proposition au service du Conseil d'Administration et de la Direction du Groupe EIER-ETSHER pour des questions de politique générale, d'orientation et de gestion de ressources.

Il a pris bonne note de la démarche en cours pour adapter le cadre institutionnel et organisationnel du Groupe afin, d'une part de créer les conditions d'une réduction de sa dépendance financière et, d'autre part de mieux répondre aux besoins d'appui des Etats membres.

Le Conseil se félicite de ce que les recommandations issues de sa réunion du 29 octobre 2003 aient été entièrement réalisées.

- Il demande au Groupe EIER-ETSHER d'œuvrer à un meilleur équilibre entre les différentes zones climatiques des Etats membres dans le choix des programmes de recherche.
- Il recommande aux Ecoles d'affirmer leur identité propre en matière de domaine de recherche
- Il demande à la Direction du Groupe EIER-ETSHER d'introduire auprès du Conseil d'Administration une résolution engageant les Etats à reconnaître la recherche comme mission de services publics qui doit bénéficier d'un appui budgétaire sécurisé.
- Les membres du Conseil précisent que leur rôle n'est pas de décider de la hiérarchisation des projets de recherche. Ce rôle est dévolu aux instances internes du Groupe EIER-ETSHER. Il recommande donc à la Direction des Ecoles de créer des cadres internes d'évaluation et de décision sur les choix des projets de recherche.
- Le conseil demande que les Ecoles fassent des efforts de communication pour rendre plus lisibles les activités scientifiques du Groupe en particulier :
 - à l'endroit des bailleurs de fonds : montrer la valorisation des équipements lourds subventionnés
 - à l'endroit des professionnels et des scientifiques : présenter le volume de travail et la qualité des résultats (publications par exemple, fiches techniques des programmes de recherche avec la liste des participants, création de liens avec les sites internationaux comme celui de la Commission Internationale du Génie Rural :CIGR etc.).
- Le Conseil encourage les Ecoles à créer et à renforcer les partenariats avec les institutions de recherche, les universités d'Afrique des pays du Sud et du Nord, les professionnels, les réseaux des scientifiques et les professionnels comme la Commission Internationale du Génie Rural (CIGR), l'Association Africaine de l'Eau, ou l'Association Africaine pour l'Irrigation et le Drainage (ARID).
- Le Conseil se félicite de la création par le CAMES, du Comité Technique Spécialisé des Sciences de l'Ingénieur. Il encourage la Direction du Groupe EIER-ETSHER à poursuivre la hiérarchisation des enseignants dans les grades identiques au CAMES et sur la base des conditions comparables, et à accompagner les enseignants qui le demandent pour leur inscription sur les listes d'aptitude du CAMES.

Le Conseil se félicite de la création d'un statut pour les Assistants Chercheurs du Groupe EIER-ETSHER. Cependant il renvoie son approbation au Conseil d'Administration qui est habilité à prendre des décisions.

2.1 A propos du Projet d'Etablissement

Le Conseil apprécie la pertinence des thèmes et programmes de recherche du Groupe. Il approuve les orientations stratégiques présentées dans ce sens, notamment la création d'unités de recherche et le développement de partenariats scientifiques avec les professionnels. Le Conseil suggère une plus grande prise en compte des aspects sanitaires et socioculturels dans les programmes de recherche. Il recommande aux enseignants chercheurs du Groupe de publier davantage dans les revues internationales comme par exemple le journal de la CIGR.

Le conseil reconnaît la nécessité pour le Groupe EIER-ETSHER de faire évoluer ses formations et de les adapter au contexte universitaire international. Il a pris bonne note des reformes en cours d'étude pour évoluer vers le système Licence, Master, Doctorat. Il recommande :

- de bien travailler les spécialités et les programmes avant leur mise en œuvre,
- d'intégrer dans les réflexions le vivier et la qualité des élèves à recruter, les modes de recrutement et la qualité et le profil de l'encadrement nécessaire,
- de négocier des protocoles d'accords avec les universités d'Afrique et du Nord pour bénéficier des possibilités de mobilité d'enseignants et d'étudiants,
- de renforcer les spécialités des Ecoles à savoir l'Eau, les Energies renouvelables, l'Environnement avec une solide intégration des dimensions socio économiques et en vue de réduire la pauvreté et la peine des femmes,
- d'informer les partenaires financiers et techniques du Groupe sur les reformes en cours,
- de motiver et de sécuriser le personnel enseignant et chercheur pour augmenter les chances de succès de la reforme, notamment en proposant une gestion attrayante des carrières.

Le Conseil a pris acte de la demande du Conseil d'Administration d'élargir ses missions aux prestations de formation et l'accepte. Il demande au Directeur Général de tenir les membres du Conseil informés des résultats du Conseil d'Administration extraordinaire programmé pour fin janvier ou début février 2005.

La prochaine réunion du Conseil Scientifique sera convoquée au vu des résultats de ce Conseil d'Administration extraordinaire.

Fait à Ouagadougou le 9 décembre 2004-12-09
Le secrétaire du conseil scientifique

Pr. Amadou Hama MAIGA
Directeur de la Recherche du Groupe EIER-ETSHER

ANNEXE 3

GROUPE EIER-ETSHER

RENCONTRE AVEC LES REPRESENTANTS DES GRANDES ECOLES D'INGENIEURS

EIER 8 décembre 2004

COMPTE RENDU DES TRAVAUX

En marge de la 3^{ème} Journée scientifique du Groupe EIER-ETHSER qui a eu lieu à Ouagadougou le 6 décembre 2004, la direction des écoles a organisé le 8 décembre 2004 une rencontre de concertation avec des directeurs et des représentants des écoles et institutions de formation d'ingénieurs d'Afrique (voir liste en annexe).

L'objet de la rencontre est d'identifier les types d'activités menées dans ces établissements et de définir des axes de collaboration. Les participants ont tous apprécié très positivement l'initiative du Groupe EIER-ETSHER d'organiser cette concertation. Les conclusions suivantes ont été retenues à l'issue de la rencontre :

- a) les participants s'accordent sur la nécessité de créer la Conférence Africaine des Ecoles et Institutions de Formations des Ingénieurs et demandent au Groupe EIER-ETSHER d'étudier et de proposer aux écoles et institutions concernées des modalités et des actions pouvant permettre d'y arriver.
- b) En attendant et pour y parvenir, les actions suivantes sont listées entre autres pour être réalisées :

☞ Afin de pouvoir partager les ressources, chaque établissement préparera une fiche technique comportant ses domaines d'activités de formation et de recherche ainsi que le profil de ses ressources humaines, la description des ses équipements (laboratoires et centres expérimentaux par exemple). Ces informations seront mises sur le site de l'EIER.

☞ Pour permettre les échanges ou la mobilité des étudiants, les établissements doivent s'engager dans l'harmonisation de leur cursus en allant vers la semestrialisation de l'enseignement (pour ceux qui n'y sont pas encore) en préparation du système de crédits dans le cadre du LMD.

☞ Créer une liste de discussion internet animée par le Groupe EIER-ETSHER sur les réformes en cours comme le LMD et des questions pédagogiques et scientifiques.

☞ Faire usage des possibilités offertes par l'AUF pour développer des actions de coopération entre établissements, notamment des missions d'appui.

☞ Créer de partenariats sur des programmes de recherche.

☞ Organiser en collaboration avec le CAMES une rencontre pour convenir des modalités de mise en œuvre du Comité Technique Spécialisé des Sciences de l'Ingénieur. Il est souhaitable que cette rencontre puisse avoir lieu avant fin mars 2005 pour préparer les

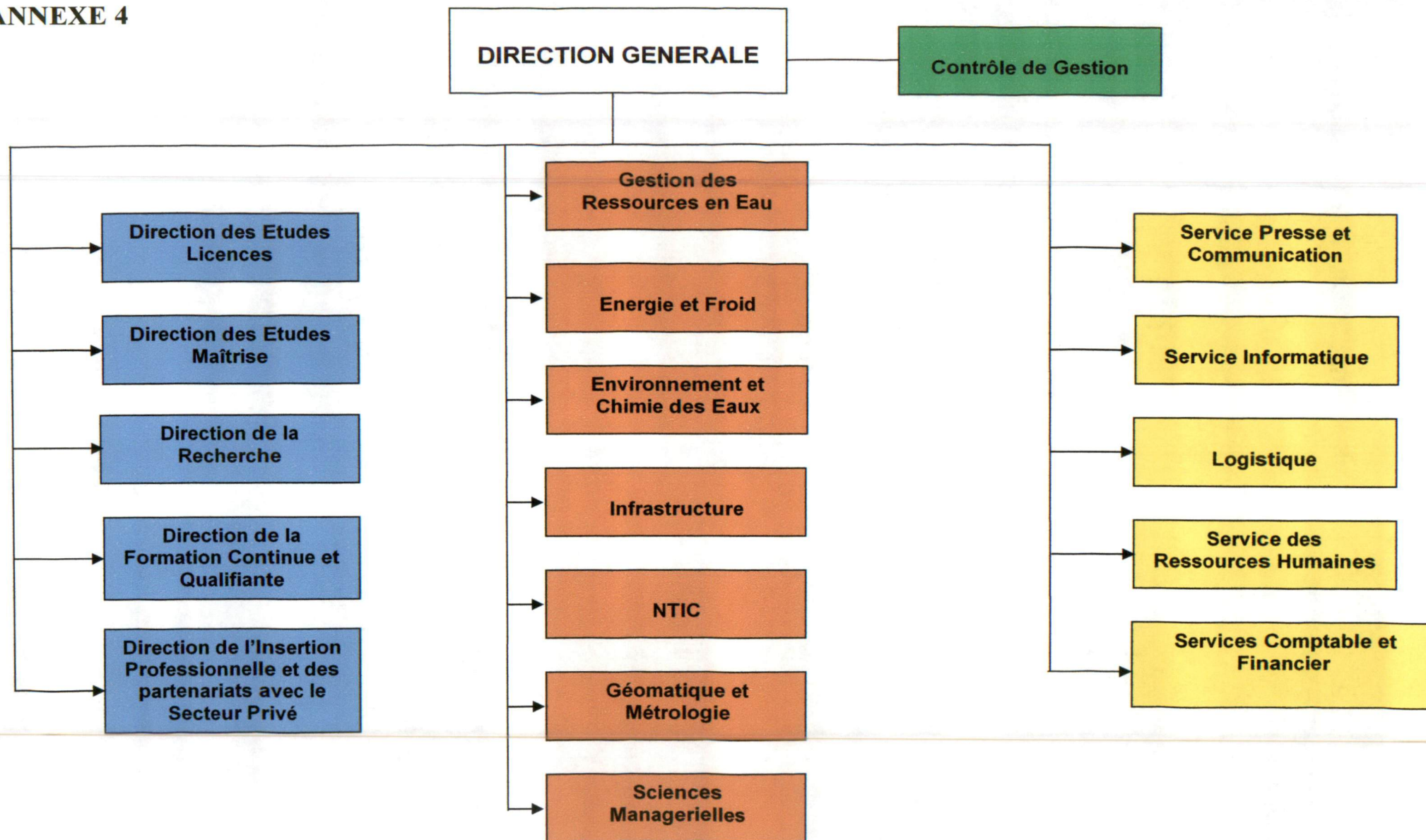
prochaines rencontres des comités consultatifs internationaux du CAMES prévues pour juillet 2005.

- 1.) les participants demandent au Groupe EIER-ETSHER de faire part au CAMES de leur souhait de voir les réflexions sur les réformes vers le LMD harmonisées au niveau des pays de l'Afrique francophone. Ils estiment qu'une conférence inter-africaine sur le sujet avec la participation des responsables d'université et des organismes en charge de l'enseignement supérieur est nécessaire dans un court terme.

Fait à Ouagadougou le 9 décembre 2004
Le secrétaire du conseil scientifique

Pr. Amadou Hama MAIGA
Directeur de la Recherche du Groupe EIER-ETSHER

ANNEXE 4



Organigramme du Groupe des Ecoles EIER-ETSHER

Annexe 5

Groupe des Écoles EIER - ETSHER

Termes de référence

Mission d'organisation et de redressement comptable

3 Contexte

Après avoir récemment pris leurs fonctions au sein du Groupe des Écoles Inter-Etats EIER et ETSHER, le Directeur Général du Groupe ainsi que le Directeur Administratif et Financier, sur la base de leurs premiers constats, ont décidé de faire réaliser un diagnostic destiné à dresser un état des lieux de l'organisation, des procédures, de l'administration et de la comptabilité du Groupe.

Une mission d'audit-diagnostic du Groupe s'est donc déroulée à Ouagadougou, du lundi 1^{er} novembre au vendredi 12 novembre 2004. Trois auditeurs du bureau **2AC - Associés Audit et Conseil** sont intervenus durant cette période. Ils ont établi, à l'issue de leur mission, un rapport présentant les principaux constats réalisés.

Les travaux réalisés se sont principalement concentrés sur le diagnostic de la gestion du Groupe à travers l'étude de sa comptabilité. En effet, cette étude a permis de porter une appréciation générale sur le contrôle interne, la qualité et la valeur probante des pièces justificatives des dépenses, la nature de ces dernières, les schémas d'enregistrements comptables...

Les constats décrits dans le rapport se sont avérés extrêmement négatifs que ce soit en terme d'organisation générale, de traitement comptable des opérations, de contrôle interne ou externe...

A l'issue de cette mission, la Direction Générale du groupe a estimé indispensable de faire procéder à la présente mission dont les objectifs ne sont plus de réaliser des constats sur le passé mais de préparer l'avenir au travers principalement de la mise en place de nouvelles procédures et d'un redressement des comptes à fin 2004.

4 Objectifs de la mission

L'objectif général de la mission est de permettre au Groupe de disposer dès la fin du premier semestre 2005 d'une organisation propice à son correct fonctionnement. Plus précisément, les objectifs sont les suivants :

- Procéder à une refonte des textes juridiques afin que l'ensemble des textes réglemant le fonctionnement des écoles soit mis à jour.
- Établir les comptes annuels au 31 décembre 2004.
- Rédiger des manuels de procédures relatifs aux aspects administratifs et comptables du Groupe (hors activités de formation).



- Donner un avis motivé sur différents thèmes tels que l'intérêt de conserver des activités commerciales et concurrentielles au sein du Groupe, l'adéquation des personnels aux postes (nombre d'employés par service et corrélation entre les besoins et les profils)...

5 Travaux à mener

a. Aspects juridiques

Deux aspects seront principalement à traiter :

- Refonte des textes nécessitant une mise à jour au premier rang desquels les statuts des Écoles. Officialisation de la fusion entre les écoles EIER et ETSHER. Redéfinition du statuts des entités CEFOC et CFPI.
- Réflexion et proposition concernant les activités commerciales du Groupe et notamment :
 - Leur régime fiscal ;
 - Les règles internes à définir concernant les réponses aux appels d'offres et la concurrence avec des organismes locaux ;
 - Les risques liés à ces activités et leur couverture par des polices d'assurance.

Les textes modifiés et les propositions avancées seront soumis et discutés avec la Direction Générale des Ecoles et avec le Président du Conseil d'Administration. Ils seront intégrés dans le projet de texte de résolutions à soumettre aux prochains Conseil des Ministres et Conseil d'Administration qui doivent se tenir au mois de février 2005.

b. Redressement des comptes à fin 2004

Principaux travaux à réaliser

- "Nettoyage" du plan comptable : Révision du plan comptable général, suppression d'un grand nombre de compte de tiers, abandon du fait qu'un compte de tiers puisse être rapproché de plusieurs comptes généraux.
- Dresser un inventaire complet de l'ensemble des biens immobilisés : locaux administratifs et de formation, villas, mobilier, matériel de bureau et informatique, véhicules... Compléter les tableaux d'immobilisations et d'amortissements et enregistrement des écritures de régularisation en comptabilité.
- Dresser un inventaire complet de l'ensemble des stocks : médicaments, carburant, produits d'entretien, fournitures d'atelier et de maintenance, fournitures de reprographie, fournitures de bureau, fournitures informatiques... Création de fichiers de suivi de ces stocks. Comptabilisation des stocks.
- Circularisation des principaux clients et fournisseurs. Rencontre et négociation en cas de litiges afin de tenter d'arriver à une position commune et à un échéancier de règlement. Traduction dans les comptes.

- Revue et correction des comptes de personnel. Mise en œuvre de plans de remboursement des avances et prêts perçus, décisions pour les personnels partis. Traduction comptable.
- Étude du respect des obligations sociales, notamment pour les fonctionnaires étrangers détachés au sein du groupe. Rapprochement, si nécessaire, avec les organismes sociaux.
- Étude critique du calcul des contributions des Etats membres sur les dernières années. Permettre à la Direction générale, par la création de dossiers par Etats, de mener des discussions avec les Etats et de déterminer précisément les créances du Groupe, acceptées par toutes les parties afin de déterminer, en concertation avec les Etats, les plans de remboursement de ces créances.
- "Nettoyage" des comptes des bailleurs, des comptes divers et d'attente. Rapprochement avec les principaux interlocuteurs afin de déterminer le montant exact des créances et des dettes. Présentation des dossiers de dépenses imputées sur les conventions afin de déterminer les montants acceptés et ceux refusés par les bailleurs. Point sur l'ensemble des subventions. Traduction dans la comptabilité du groupe. Création de dossiers de suivi de l'ensemble des subventions et conventions.
- Élaboration de l'ensemble des rapprochements bancaires du groupe.
- Revue des comptes de charges et de produits pour l'exercice 2004.

L'ensemble de ces travaux doit conduire à la présentation de comptes annuels fiables, réguliers et sincères arrêtés au 31 décembre 2004.

c. Élaboration de manuels de procédures

- Tous les aspects administratifs doivent être traités. Ces manuels de procédures traduiront les décisions intervenues sur l'organisation interne du Groupe des Écoles.
- Des procédures obligatoires seront définies : Fonctions des personnes habilitées à autoriser des dépenses, montant maximum pour un paiement en espèces, délais maximum pour présenter des frais en remboursement, procédures de mise en concurrence définies en fonction de seuils d'achats...
- Des documents obligatoires seront révisés ou établis : Organigramme du Groupe, Dossier de dépenses "type" qui doit comprendre un certain nombre de documents sans lesquels une mise en paiement ne peut avoir lieu, note de frais formalisée, fiche de sortie de stocks...
- Procédures de contrôle des saisies comptables par les services du DAF avant validation définitive en comptabilité. Limitation des accès aux différentes fonctions du logiciel comptable en créant des profils d'utilisateurs.
- Redéfinition des attributions du personnel de la Direction Générale et de la Direction Administrative et Financière.
- Les travaux seront menés à la fois au niveau global, c'est à dire pour les procédures engageant l'ensemble des services des écoles et à des niveaux particuliers : restaurants, atelier, hébergement...

- Assistance à la présélection d'un nouveau commissaire aux comptes.

d. Questions diverses

Abordées au cours de la mission, en collaboration étroite avec la Direction Générale et la Direction Administrative et Financière, des propositions et des simulations seront réalisées afin d'obtenir la meilleure information préalablement à toute prise de décision.

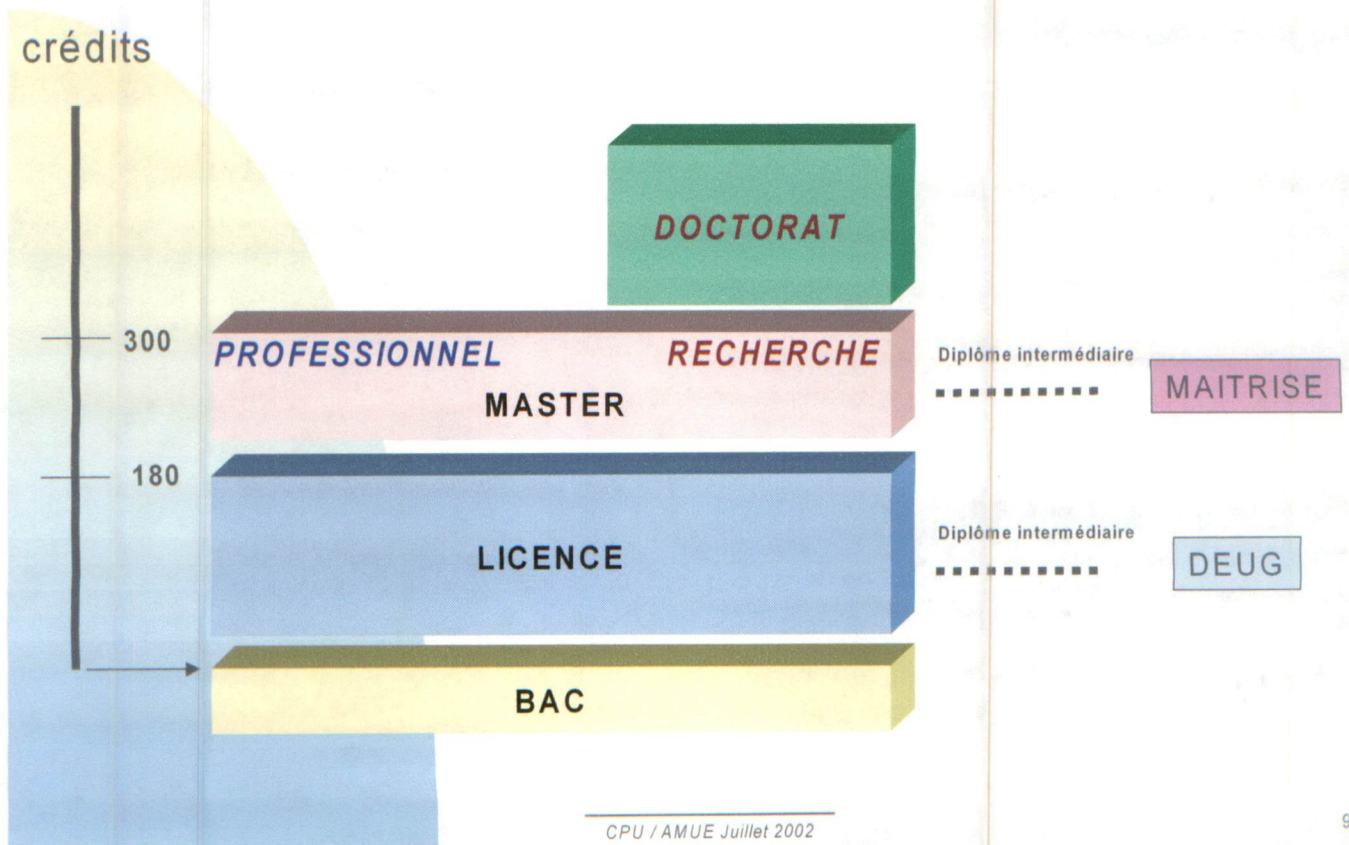
6 organisation de la mission

Seuls les principaux aspects organisationnels sont repris ci-après.

- Les travaux seront obligatoirement menés en étroite collaboration avec la direction Générale et la Direction Administrative et Financière du Groupe.
- La réussite de cette mission dépend en grande partie de l'implication des employés du Groupe au processus de réforme. Le caractère participatif revêt, en effet, une importance certaine dans le sens où les réformes devront être autant que possible discutées et approuvées et non imposées afin que les mesures correctrices soient plus facilement appliquées. Les employés du Groupe seront donc impliqués dans les travaux de la mission.
- La mise à disposition de la mission de personnels du groupe afin de procéder en collaboration avec les consultants à la réalisation des inventaires est indispensable.
- Le Groupe mettra également à disposition de la mission une connexion des ordinateurs portables des consultants au réseau avec accès à l'ensemble des comptabilités (Eier-Etsher, Cefoc, Cfpi, Danida...). Si cette connexion s'avère impossible, plusieurs postes informatiques devront pouvoir être utilisés. Ce point et le suivant nécessitent la mise à disposition de la mission du responsable informatique au début de l'intervention.
- Il sera nécessaire de bloquer l'accès du personnel comptable aux comptes 2004 dès l'arrivée de la mission sur l'ensemble des postes informatiques. Seuls les auditeurs devront pouvoir y accéder. Les saisies réalisées en 2005 par le personnel comptable seront contrôlées et supervisées par la mission durant son temps de présence.

Annexe 6

Description du dispositif



Tableaux d'illustration du LMD



**GROUPE DES ECOLES
EIER - ETSHER**

**Conseil extraordinaire des ministres
Ouagadougou 7 et 8 février 2005**

PROJET DE BUDGET 2005

EIER-0007

30 Janvier 2005

TABLE DES MATIERES

	Pages
Récapitulatif du budget 2005	3
Recettes prévisionnelles 2005	4
Répartition du budget 2005 par service	5
Plan d'action 2005/2010	8
Annexe 1 : budget EIER 2004	15
Annexe 2 : budget ETSHER 2004	16
Annexe 3 : budget CFPI 2004	17
Annexe 4 : budget CEFOC 2004	18

Tableau 1 : Récapitulatif du budget 2005

SERVICES	FI	FPU	TOTAL
DIRECTION DES ETUDES EIER	27 500 000		27 500 000
DIRECTION DES ETUDES ETSHER	30 000 000		30 000 000
SCOLARITE EIER	3 000 000	3 000 000	6 000 000
SCOLARITE ETSHER	3 000 000		3 000 000
DEPARTEMENT REAH	3 200 000	3 500 000	6 700 000
DEPARTEMENT IEGS	10 441 200	30 878 200	41 319 400
DEPARTEMENT IESE	15 012 200	28 564 130	43 576 330
DEPARTEMENT EAU. AMENAG. ENVIRONN.	4 500 000		4 500 000
DOCUMENTATION	9 000 000	4 000 000	13 000 000
TOTAL PEDAGOGIE	105 653 400	69 942 330	175 595 730
DIRECTION DE LA RECHERCHE			6 500 000
CELLULE SIG			7 850 000
TOTAL RECHERCHE			14 350 000
CFPI			105 490 000
CEFOC			312 277 426
TOTAL CFPI- CEFOC			417 767 426
DIRECTION GENERALE			5 800 000
FRAIS GENERAUX (DAF)			238 300 000
SERVICE INFORMATIQUE			23 000 000
INTENDANCE			23 600 000
INFIRMERIES			4 601 912
SERVICES TECHNIQUE ET DE SECURITE			26 500 000
GARAGE			54 000 000
REPROGRAPHIE			43 500 000
ASSOCIATIONS DES ELEVES			3 000 000
SALAIRES DU PERSONNEL			908 862 807
PLAN SOCIAL			200 000 000
TOTAL ADMINISTRATION			1 531 164 719
CHARGES DE FONCTIONNEMENT	105 653 400	69 942 330	2 138 877 875
INVESTISSEMENTS			
DIRECTION GENERALE			3 000 000
DIRECTION DE LA RECHERCHE			2 800 000
DEPARTEMENT IESE			10 525 000
CELLULE SIG			1 100 000
TOTAL INVESTISSEMENTS			17 425 000
BUDGET 2005	105 653 400	69 942 330	2 156 302 875

Tableau 2 : Recettes prévisionnelles 2005

SOURCES DE FINANCEMENT	MONTANT
MAE (France)	196 787 100
EPFL (Suisse)	16 000 000
ETATS MEMBRES (Afrique)	457 000 000
Prestations externes	744 000 000
DANIDA (Danemark)	161 754 388
Agence Universitaire de la Francophonie (France)	80 000 000
CRDI (Canada) / Projet Karité	5 614 418
DAAD (Allemagne)	14 020 302
UEMOA (Afrique)	6 000 000
Autres (ambassade RCI, ONEA, Aline-Sidonie)	25 126 667
Cessions d'actif	450 000 000
TOTAL	2 156 302 875

Tableau 3 : Répartition du projet du budget 2005 par services

SCES /DEPT	F.I.	F.P.U.	RECHERCHE	NON AFFECTE	TOTAL
DIRECTION DES ETUDES/EIER					
Projets intégrateurs FI 3	4 900 000				4 900 000
Mémoires F.I. 3	5 000 000				5 000 000
Voyage fin d'études FI 3	15 600 000				15 600 000
Prix meilleur mémoire FI 3	2 000 000				2 000 000
sous-total	27 500 000	-	-	-	27 500 000
SCOLARITE EIER					
Fournitures scolaires	1 500 000	1 500 000			3 000 000
Epreuves, affiches, etc	1 500 000	1 500 000			3 000 000
sous-total	3 000 000	3 000 000	-	-	6 000 000
DIRECTION DES ETUDES/ETSHER					
Stage intégré en entreprise	9 000 000				9 000 000
Voyage d'études (polyvalent)	13 000 000				13 000 000
Sortie méthodologie de diagnostic	7 000 000				7 000 000
Mémoire de fin d'études	1 000 000				1 000 000
sous-total	30 000 000				30 000 000
SCOLARITE ETSHER					
Fournitures scolaires	1 500 000				1 500 000
Epreuves, affiches, etc	1 500 000				1 500 000
sous-total	3 000 000				3 000 000
DEPARTEMENT REAH/EIER					
Poly					-
Sorties					-
Vacations	800 000	1 000 000			1 800 000
Missions et fonctionnement Dept	2 000 000	2 000 000			4 000 000
TP	400 000	500 000			900 000
sous-total	3 200 000	3 500 000	-	-	6 700 000
DEPARTEMENT IEGS/EIER					
Poly	2 198 000	5 280 000			7 478 000
Sorties	1 009 200	10 613 200			11 622 400
Vacations	2 709 000	4 730 000			7 439 000
TP - missions -fonctionnement Dept	4 525 000	5 275 000			9 800 000
Insertion professionnelle		4 980 000			4 980 000
sous-total	10 441 200	30 878 200	-	-	41 319 400
DEPARTEMENT IESE/EIER					
Poly	1 527 900	495 550			2 023 450
Sorties	5 084 300	6 813 080			11 897 380
Vacations	2 400 000	4 690 500			7 090 500
Missions d'encadrement		8 400 000			8 400 000
Documentation		2 165 000			2 165 000
Logiciels		1 350 000			1 350 000
Matériels informatiques		9 175 000			9 175 000
Perfectionnement d'enseignants	6 000 000	6 000 000			12 000 000
sous-total	15 012 200	39 089 130	-	-	54 101 330
DEPART. Eau, Aménag. Environnem./ETSHER					
Sortie hydraulique	2 250 000				2 250 000
Infrast. Equip./ETSHER					
Sortie de terrain	2 250 000				2 250 000
sous-total	4 500 000				4 500 000
DOCUMENTATION					
Abonnements	4 000 000	2 000 000			6 000 000
Achats d'ouvrages EIER	5 000 000	2 000 000			7 000 000
sous-total	9 000 000	4 000 000			13 000 000
TOTAL PEDAGOGIE	105 653 400	80 467 330	-	-	186 120 730

Tableau 3 : Répartition du projet du budget 2005 par services (suite)

DIRECTION DE LA RECHERCHE				NON AFFECTE	TOTAL
a) Equipement			2 800 000		2 800 000
Ordinateur de table			1 500 000		1 500 000
ordinateur portable			900 000		900 000
imprimante laser			300 000		300 000
refrigerateur de bureau			100 000		100 000
			6 500 000		6 500 000
b) Fonctionnement					
Edition et diffusion de la revue SST			2 500 000		2 500 000
Entretien STEP petit mat.			1 000 000		1 000 000
Divers			3 000 000		3 000 000
sous-total			9 300 000		9 300 000
CELLULE SIG					
GPS de navigation (2)			800 000		800 000
Mise à jour logiciel MapInfo 4.5 en 7.5			600 000		600 000
Formation du personnel sur site			1 200 000		1 200 000
Consommables			500 000		500 000
Missions et déplacements			1 600 000		1 600 000
Fauteuil de bureau			500 000		500 000
Maintenance, dépliants, divers			3 750 000		3 750 000
sous-total	-	-	8 950 000	-	8 950 000
TOTAL RECHERCHE	-	-	18 250 000	-	18 250 000
CFPI					
Charges de fonctionnement				23 300 000	23 300 000
Charges liées aux projets				82 190 000	82 190 000
sous-total				105 490 000	105 490 000
CEFOC					
Charges de fonctionnement				50 000 000	50 000 000
Charges liées aux sessions				262 277 426	262 277 426
sous-total				312 277 426	312 277 426
TOTAL CFPI ET CEFOC				417 767 426	417 767 426
SCE INFORMATIQUE					
Consommables				10 000 000	10 000 000
Composants informatiques				10 000 000	10 000 000
Stages de formation					-
Divers et imprévus				3 000 000	3 000 000
sous-total	-	-	-	23 000 000	23 000 000
INTENDANCE					
Consommables restaurant				20 000 000	20 000 000
Autres achats (produits d'entretien)				3 600 000	3 600 000
sous-total	-	-	-	23 600 000	23 600 000
INFIRMERIE					
a) EIER				2 501 912	2 501 912
Médicaments, vaccins, suivi médical, etc				2 501 912	2 501 912
b) ETSHER				2 100 000	2 100 000
Médicaments, vaccins, suivi médical, etc				2 100 000	2 100 000
sous-total	-	-	-	4 601 912	4 601 912
SCES TECHNIQUES					
Plomberie				5 000 000	5 000 000
Electricité				5 000 000	5 000 000
Froid				5 000 000	5 000 000
Entretien piscines				3 000 000	3 000 000
Entrtien villas				5 000 000	5 000 000
Divers				3 500 000	3 500 000
sous-total	-	-	-	26 500 000	26 500 000
GARAGE					
Entretien véh. et pièces de rechange				30 000 000	30 000 000
Conso. et fourn. d'atelier				4 000 000	4 000 000
Carburant				20 000 000	20 000 000
sous-total	-	-	-	54 000 000	54 000 000

Tableau 3 : Répartition du projet du budget 2005 par services (suite et fin)

DIRECTION GENERALE					
Consommables				1 000 000	1 000 000
Eau, électricité, réparations, gardiennage				2 400 000	2 400 000
Réceptions				2 400 000	2 400 000
Equipements(mobilier de bureau et de jardin)				3 000 000	3 000 000
sous-total				8 800 000	8 800 000
ADMINISTRATION (frais généraux)					
Achats				42 000 000	42 000 000
Transports				45 800 000	45 800 000
Services extérieurs(dt missions 2AC)				140 000 000	140 000 000
Impôts et taxes				500 000	500 000
Autres charges				10 000 000	10 000 000
sous-total	-	-	-	238 300 000	238 300 000
REPROGRAPHIE				NON AFFECTE	TOTAL
Consommables				25 500 000	25 500 000
Maintenance et entretien				3 000 000	3 000 000
Locations photocopieuses				15 000 000	15 000 000
sous-total	-	-	-	43 500 000	43 500 000
AEIS					
Activités socio-culturelles des élèves				3 000 000	3 000 000
sous-total	-	-	-	3 000 000	3 000 000
TOTAL ADMINISTRATION	-	-	-	425 301 912	425 301 912
SALAIRES DU PERSONNEL					
DIRECTION				41 708 843	41 708 843
DIRECT° ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE				66 357 631	66 357 631
SERVICE INFORMATIQUE				34 015 947	34 015 947
RESTAURANTS				25 644 729	25 644 729
GARAGE				28 509 732	28 509 732
INTENDANCE				42 203 146	42 203 146
REPROGRAPHIE				8 713 763	8 713 763
SERVICES TECHNIQUE ET DE SECURITE				104 672 310	104 672 310
DIRECTION DE LA RECHERCHE				24 715 692	24 715 692
CELLULE SIG				24 467 296	24 467 296
DIRECTION DES ETUDES EIER				27 623 080	27 623 080
DEPARTEMENT IEGS/EIER				116 568 546	116 568 546
DEPARTEMENT IESE/EIER				67 729 995	67 729 995
DEPARTEMENT REAH/EIER				46 744 483	46 744 483
DIRECTION DES ETUDES/ETSHER				35 793 134	35 793 134
DEPARTEMENT EAE/ETSHER				23 806 229	23 806 229
DEPARTEMENT IEE/ETSHER				39 744 873	39 744 873
DOCUMENTATION				16 504 427	16 504 427
CEFOC				72 649 969	72 649 969
CFPI				36 583 002	36 583 002
PROJET EPLF				18 237 980	18 237 980
PROJET KARITE				5 868 000	5 868 000
TOTAL DES SALAIRES				908 862 807	908 862 807
PLAN SOCIAL				200 000 000	200 000 000
TOTAL GENERAL	105 653 400	80 467 330	18 250 000	1 951 932 145	2 156 302 875

PLAN D'ACTION : PRINCIPAUX RESULTATS ET OBJECTIFS A 5 ANS POUR UN MONTANT TOTAL ESTIME A 2 529 M FCFA

1	Un contenu pédagogique pertinent	<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Coûts indicatifs</i>
	Mise en place du canevas LMD	<ul style="list-style-type: none"> - S'intégrer dans le standard international - Former les ressources humaines - Réorganiser les cycles de formation - Fusionner les départements - Création de nouveaux départs 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Opérationnel pour le Master en septembre 2005</i> - <i>Opérationnel pour le Doctorat en 2007</i> - <i>Intégration au système ECTS en 2007</i> 	Total I = 80 M FCFA

PLAN D'ACTION : PRINCIPAUX RESULTATS ET OBJECTIFS A 5 ANS

2	Des moyens pédagogiques de qualité et pertinents	<i>Objectifs et Avantages concurrentiels recherchés</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Coûts indicatifs sur 5 ans</i>
	Numérisation de l'ensemble des supports pédagogiques & gestion associée	<ul style="list-style-type: none"> - Vente sur Internet ou en librairie (CDI) - Diminuer les coûts 	<i>Zéro photocopié</i>	17
	Regroupement des laboratoires et optimisation	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser les moyens pédagogiques et de recherche - Développer l'excellence 	<i>Fusion EIER-ETSHER</i>	8
	Développement des modules d'autoformation par intranet	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la formation 	<i>Outil disponible en 2007</i>	20
	Développement de l'intranet et renforcement des capacités informatiques	<ul style="list-style-type: none"> - Porter l'ensemble des améliorations de production et de qualité de formation 	<i>Opérationnel en 2007</i>	70
	Construction de bâtiments pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre le passage de 250 à 600 (à 3 ans) puis à 900 (à 5 ans) 	<i>Capacité doublée en 2010</i>	250
	Achat de 3 cars Coaster	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer l'interactivité entre campus - Casser la logique des deux corps enseignant - Porter en partie l'augmentation d'effectif (sorties élèves) 	<i>Parc renouvelé en 2008 (1 car par an)</i>	96
	Achat d'équipements de laboratoires & logiciels pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagner l'augmentation d'effectifs - Développer l'excellence 	<i>Étalement sur 5 ans</i>	350
	Réaménagement de bâtiments pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> - Réaffecter des bâtiments sur campus non pédagogiques vers du pédagogique (anciens ateliers en labo, etc.) 	<i>Opérationnel en 2007</i>	75
	Construction de dortoirs	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre l'augmentation de la capacité d'accueil de 130 à 350 sur le campus Kamboinsé (filiale L) 	<i>Opérationnel en 2007</i>	250

Total II = 1 136 M FCFA

PLAN D'ACTION : PRINCIPAUX RESULTATS ET OBJECTIFS A 5 ANS (SUITE)

3	Des enseignants compétents et reconnus	<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Coûts indicatifs sur 5 ans</i>
	Fusion des 2 corps enseignants et redéploiement en départements par corps de métier	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre le développement de l'excellence dans chaque corps de métier (département) - Faire des économies d'échelle (vacation et équipements) - Unifier le corps enseignant 	<i>Rentrée 2005</i>	12
	Remplacement des Assistants techniques Français et recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir à niveau le nombre d'enseignant et le renforcer pour accompagner l'évolution (CDD) 	<i>3 enseignants en 2006</i>	315
	Mise à niveau des enseignants (Chef de travaux vers licence ; ingénieurs vers Doctorats)	<ul style="list-style-type: none"> - Etre dans les standards du LMD - Développer de l'excellence et des partenariats avec des Ecoles du Nord (réseau des Ecoles de l'enseignement supérieur) 	<i>Label CAMES atteint</i>	75
	Redéfinition du mode de rémunération des cadres et corps enseignant (objectif, périmètre, primes, indemnités, intéressements.)	<ul style="list-style-type: none"> - Remettre à plat la gestion des ressources humaines et l'harmoniser - Privilégier les expatriés (corps enseignant) - Intégrer les modifications dans l'organigramme - Développer l'excellence. 	<i>Transparence fin 2005</i>	150

Total III = 552 M FCFA

PLAN D'ACTION : PRINCIPAUX RESULTATS ET OBJECTIFS A 5 ANS (SUITE)

4	Développer une Marque	<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Coût indicatifs sur 5 ans</i>
	Recrutement d'un responsable communication	- Rendre visible la fonction et lui donner les moyens	- <i>Nouveau nom connu</i> - <i>Liste mensuelle</i>	60
	Création d'un service Communication au sein des Ecoles	Prise en charge de l'ensemble des opérations de développement et de la marque auprès : - Des élève-clients, (mise au point du marketing-mix des écoles) - Des entreprises/Chambres de commerce (Favoriser le rapprochement élève-client et entreprise-employeur) - Partenaires universitaires et Grandes écoles (co-signature de diplômes) -lobbying	<i>Bonnes relations avec le CITEF et l'AUF</i>	1
	Accréditation ISO 9001 de la pédagogie cursus L	- Se mettre dans l'excellence - Accompagner le changement - Réduire les coûts de gestion	<i>Nouvel organigramme opérationnel</i>	25
	Accréditation ISO 17025 pour les laboratoires assurant les prestations d'essais	- Améliorer la qualité de la formation et de la Recherche - Faciliter une activité marchande de base pour amortir les coûts de fonctionnement des laboratoires	<i>Accréditation obtenue</i>	10
	Amélioration du processus de recrutement des élèves (frais d'inscription, organisation concours, gestion)	- Développer l'excellence	<i>Concours 2006</i>	10
	Changement de dénomination des Ecoles et mise en place de la nouvelle communication institutionnelle	- Marquer le changement ; dissocier le nom des diplômes du nom du Groupe - Faciliter la visibilité extérieure	<i>Visibilité accrue</i>	20

Total IV = 126 M FCFA

PLAN D'ACTION: PRINCIPAUX RESULTATS ET OBJECTIFS A 5 ANS (SUITE)

5 Une institution au coeur d'un réseau régional	<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Coûts indicatifs sur 5 ans</i>
Création de l'Association des Grandes Ecoles Africaines	<ul style="list-style-type: none"> - Faire du lobbying auprès du CAMES pour le passage au LMD (reconnaissance des diplômés) - Organisation des concours M en commun - Echanges de stages (sujet et organisation sur place) - Reconnaissance des crédits d'heures de formation des grandes écoles africaines auprès de l'ECTS (action de lobbying auprès de Bruxelles) - Faire du lobbying pour l'obtention d'accréditation internationale (financement) - Création d'un site Internet support 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Création en 2005 (prêt)</i> - <i>Plan de travail à 5 ans fin 2005</i> 	30
Création de la Fondation des Ecoles (réseau des entreprises)	<ul style="list-style-type: none"> - Développer un partenariat étroit avec les multinationales et grands Groupes locaux contact avec les responsables des ressources humaines, stages, plan de formation ... 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Etude en 2006</i> - <i>Création en 2007</i> 	25
Développement des partenariats avec le Nord (co-signature) et du réseau de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître la notoriété et la reconnaissance du Groupe à l'international 	<p align="center"><i>Action continue</i></p>	75
Développement de l'association des anciens élèves	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer le lobbying. 	<p align="center"><i>Association créée et reconnue</i></p>	5

Total V = 135 M FCFA

PLAN D'ACTION: PRINCIPAUX RESULTATS ET OBJECTIFS A 5 ANS (SUITE)

6	Réaffectation des ressources vers l'enseignement et la recherche	<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Coûts indicatifs sur 5 ans</i>
	Cession des actifs	- Limiter les charges	<i>Fin 2005</i>	20
	Audit	- Savoir où en est la structure - Préparer l'avenir	<i>Comptes transparents</i>	25
	Externalisation de processus supports : Hébergement, maintenance, restauration	- Réaffectation des ressources - Economie d'échelle	<i>Juin 2005</i>	20
	Modification des statuts du Groupe	- Donner un vrai statut au Groupe - Adapter les activités marchandes - Permettre le développement du Groupe sur de bonnes bases	<i>Conseils de ministres en 2006</i>	70
	Plan social	- Recentrer sur l'activité de formation - Externaliser les autres activités - Diminuer des charges "non maîtrisées"	<i>Fin 2005</i>	115
	Mise en place du nouvel organigramme	- Développer de l'excellence - Améliorer la gestion des hommes et des équipements - Améliorer la transparence interne et externe - Maintenir en rajoutant des élèves	<i>Fin 2005</i>	10
	Mise à plat des procédures internes, simplification et uniformisation & formation	- Préparer l'ISO 9001 - Meilleure gestion des hommes et des équipements - Maintenir en rajoutant des élèves	<i>2006 – 2008</i>	45
	Mise en place d'un logiciel centralisé de gestion de la scolarité & formation	- Préparer l'ISO 9001 - Meilleure gestion des hommes et des équipements - Etre capable d'assurer l'augmentation d'effectif - Maintenir en rajoutant des élèves	<i>2006</i>	25
	Remise en place de la comptabilité générale du Groupe	- Rendre transparente et efficace la gestion financière du Groupe - Améliorer la gestion des hommes et des équipements - Etre capable d'assurer l'augmentation d'effectif des élèves	<i>Mai 2005</i>	45
	Mise en place de la comptabilité analytique des centres de coûts (Directions, Départements et laboratoires, Services ...) & formation	Améliorer la transparence et la gestion financière du Groupe.	<i>Mai 2005</i>	25
	Conseils des Ministres extraordinaires 2005 et 2006	Valider la réforme et contrôler l'activité des élèves	<i>La souveraineté des Etats est refondée</i>	100

Total VI = 500 M CFA

ANNEXES

Annexe 1 : Détail du budget de l'EIER

Annexe 2 : Détail du budget de l'ETSHER

Annexe 3 : Détail du budget de la CFPI

Annexe 4 : Détail du budget du CEFOC

ANNEXE 1

DETAIL DU BUDGET 2004 DE L'EIER

CPTES	LIBELLES	MONTANT
60	ACHATS	225 000 000
604	Matières et fournitures	167 500 000
6051	Eau	5 000 000
6052	Electricité	50 000 000
6056	Petit matériel et outillage	2 500 000
61	TRANSPORTS	60 000 000
611	Transports et transit sur achats	10 000 000
616	Transports de plis	10 000 000
618	Voyages et déplacements	40 000 000
62/63	FRAIS GENERAUX	228 000 000
621	Sous-traitance générale	35 000 000
622	Locations	10 000 000
625	Primes d'assurance	25 000 000
626	Documentation	8 000 000
627	Publicité et relations publiques	8 000 000
628	Frais de télécommunications	30 000 000
631	Frais bancaires	5 000 000
632	Rémunérations des intermédiaires	30 000 000
633	Formation du personnel	20 000 000
635	Bourses	25 000 000
637	Personnel extérieur	15 000 000
638	Autres charges	17 000 000
64	IMPOTS ET TAXES	500 000
648	Autres impôts et taxes	500 000
65	AUTRES CHARGES	30 000 000
651	Pertes/créances	5 000 000
658	Charges diverses	25 000 000
66	CHARGES DE PERSONNEL	456 252 753
661	Rémunérations directes	321 252 753
663	Indemnités	60 000 000
664	Charges sociales	38 000 000
668	Autres charges sociales	37 000 000
	TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT	999 752 753
	TOTAL CHARGES SUR CONVENTIONS	480 233 761
	TOTAL BUDGET EIER	1 479 986 514

ANNEXE 2

DETAIL DU BUDGET 2004 DE L'ETSHER

CPTES	LIBELLES	MONTANT
60	ACHATS	126 000 000
604	Matières et fournitures	115 000 000
6051	Eau	2 000 000
6052	Electricité	8 000 000
6056	Petit matériel et outillage	1 000 000
61	TRANSPORTS	26 000 000
611	Transports et transit sur achats	5 000 000
616	Transports de plis	7 000 000
618	Voyages et déplacements	14 000 000
62/63	FRAIS GENERAUX	105 000 000
621	Sous-traitance générale	15 000 000
622	Locations	12 000 000
625	Primes d'assurance	12 000 000
626	Documentation	4 000 000
627	Publicité et relations publiques	4 000 000
628	Frais de télécommunications	17 000 000
631	Frais bancaires	2 500 000
632	Rémunérations des intermédiaires	15 000 000
633	Formation du personnel	3 500 000
635	Bourses	5 000 000
637	Personnel extérieur	5 000 000
638	Autres charges	10 000 000
64	IMPOTS ET TAXES	500 000
648	Autres impôts et taxes	500 000
65	AUTRES CHARGES	1 000 000
651	Pertes/créances	
658	Charges diverses	1 000 000
66	CHARGES DE PERSONNEL	256 646 265
661	Rémunérations directes	186 646 265
663	Indemnités	25 000 000
664	Charges sociales	25 000 000
668	Autres charges sociales	20 000 000
	TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT	515 146 265
	TOTAL CHARGES SUR CONVENTIONS	234 190 651
	TOTAL BUDGET ETSHER	749 336 916

ANNEXE 3

DETAIL DU BUDGET 2004 DE LA CFPI

CPTES	LIBELLES	MONTANT
60	ACHATS	11 200 000
604	Matières et fournitures	6 200 000
6051	Eau	2 000 000
6052	Electricité	2 000 000
6056	Petit matériel et outillage	1 000 000
61	TRANSPORTS	3 480 000
611	Transports et transit sur achats	300 000
616	Transports de plis	680 000
618	Voyages et déplacements	2 500 000
62/63	FRAIS GENERAUX	25 860 000
621	Sous-traitance générale	10 000 000
622	Locations	1 000 000
625	Primes d'assurance	1 500 000
626	Documentation	100 000
627	Publicité et relations publiques	500 000
628	Frais de télécommunications	2 500 000
631	Frais bancaires	500 000
632	Rémunérations des intermédiaires	5 000 000
633	Formation du personnel	1 000 000
635	Bourses	1 760 000
637	Personnel extérieur	1 000 000
638	Autres charges	1 000 000
64	IMPOTS ET TAXES	-
648	Autres impôts et taxes	
65	AUTRES CHARGES	3 000 000
651	Pertes/créances	
658	Charges diverses	3 000 000
66	CHARGES DE PERSONNEL	26 249 976
661	Rémunérations directes	17 749 976
663	Indemnités	4 000 000
664	Charges sociales	2 500 000
668	Autres charges sociales	2 000 000
	TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT	69 789 976
	TOTAL CHARGES SUR PROJETS	80 360 000
	TOTAL BUDGET CFPI	150 149 976

ANNEXE 4

DETAIL DU BUDGET 2004 DU CEPOC

CPTES	LIBELLES	MONTANT
60	ACHATS	12 600 000
604	Matières et fournitures	9 600 000
6051	Eau	
6052	Electricité	2 000 000
6056	Petit matériel et outillage	1 000 000
61	TRANSPORTS	22 100 000
611	Transports et transit sur achats	2 000 000
616	Transports de plis	5 000 000
618	Voyages et déplacements	15 100 000
62/63	FRAIS GENERAUX	54 900 000
621	Sous-traitance générale	5 000 000
622	Locations	10 000 000
625	Primes d'assurance	3 000 000
626	Documentation	500 000
627	Publicité et relations publiques	5 000 000
628	Frais de télécommunications	10 000 000
631	Frais bancaires	200 000
632	Rémunérations des intermédiaires	1 500 000
633	Formation du personnel	3 000 000
635	Bourses	
637	Personnel extérieur	8 700 000
638	Autres charges	8 000 000
64	IMPOTS ET TAXES	500 000
648	Autres impôts et taxes	500 000
65	AUTRES CHARGES	3 000 000
651	Pertes/créances	
658	Charges diverses	3 000 000
66	CHARGES DE PERSONNEL	64 752 484
661	Rémunérations directes	41 307 384
663	Indemnités	10 945 100
664	Charges sociales	8 000 000
668	Autres charges sociales	4 500 000
	TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT	157 852 484
	TOTAL CHARGES SUR SESSIONS	260 000 000
	TOTAL BUDGET CEFOC	417 852 484



**GROUPE DES ECOLES
EIER - ETSHER**

Conseil extraordinaire des ministres

Ouagadougou 7 et 8 février 2005

Plan social et mesures d'accompagnement

29 Janvier 2005

EIER-0007

Sommaire

1. La situation actuelle des Ressources Humaines	3
2. Les mesures d'ajustement des Ressources Humaines	6
2.1. Une nécessité	6
2.2. Une diminution importante des effectifs est inévitable	7
2.2.1. Les départs volontaires	9
2.2.2. Les licenciements économiques	10
3. La réaffirmation du caractère inter état et le recentrage sur les missions d'enseignement et de recherche	11
4. Les conséquences de la cession des actifs	12
Listes des figures et des tableaux	13
ANNEXE 1	14

Les présentes propositions ne concernent que le volet humain et social que nous aborderons en commençant par présenter la situation actuelle des ressources humaines (I) avant d'envisager les mesures d'ajustement indispensables en matière de ressources humaines (II).

1. La situation actuelle des Ressources Humaines

Le Groupe EIER-ETSHER compte actuellement 204 employés dont 192 africains et 12 Coopérants français. Sur les 204 employés (dont 35 femmes et 169 hommes), on dénombre 37 enseignants et 167 non enseignants (administratifs, comptables, techniques et services...). Ce qui représente un rapport d'1 enseignant pour 5 personnels non enseignants.

La masse salariale annuelle totale représente environ 1 milliard de francs CFA.

Figure 1: Répartition des employés suivant leurs catégories professionnelles

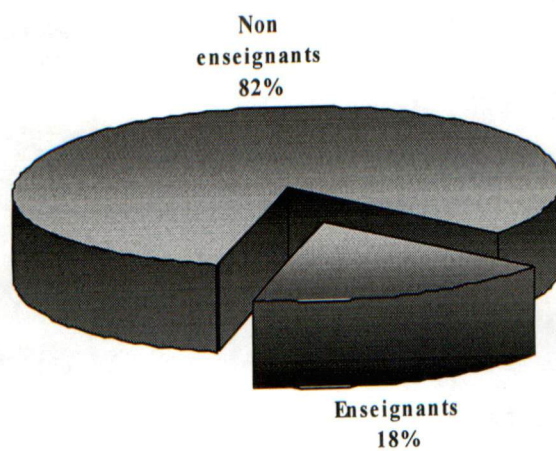


Figure 2: Répartition des employés suivant leurs départements

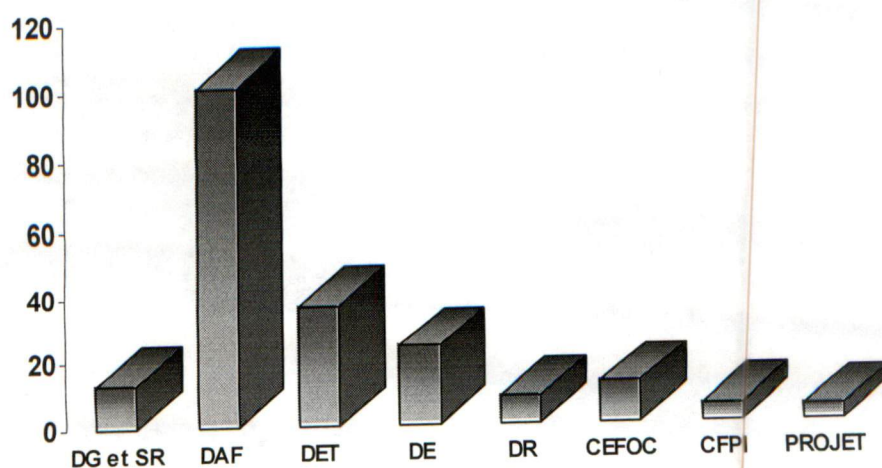


Tableau 1: Répartition des cadres et des enseignants suivant leurs nationalités

PAYS	EIER	ETSHER	CEFOC	CFPI	SIG	TOTAL
Benin	3	0	0	0	1	4
Burkina faso	11	5	4	1	2	23
Cameroun	3	0	0	0	0	3
Centrafrique	0	0	0	0	0	0
Congo	0	0	0	0	0	0
Cote d'Ivoire	1	2	0	0	0	3
Gabon	0	1	0	0	0	1
Guinée	0	0	0	0	0	0
Mali	1	1	0	0	0	2
Mauritanie	1	0	0	0	1	2
Niger	2	1	1	2	0	6
Sénégal	3	1	1	0	0	5
Tchad	0	0	0	0	0	0
Togo	1	2	0	0	0	3
France	8	4	0	0	0	12
TOTAUX	34	17	6	3	4	64

Figure 3: Répartition des cadres et des enseignants suivant leurs nationalités

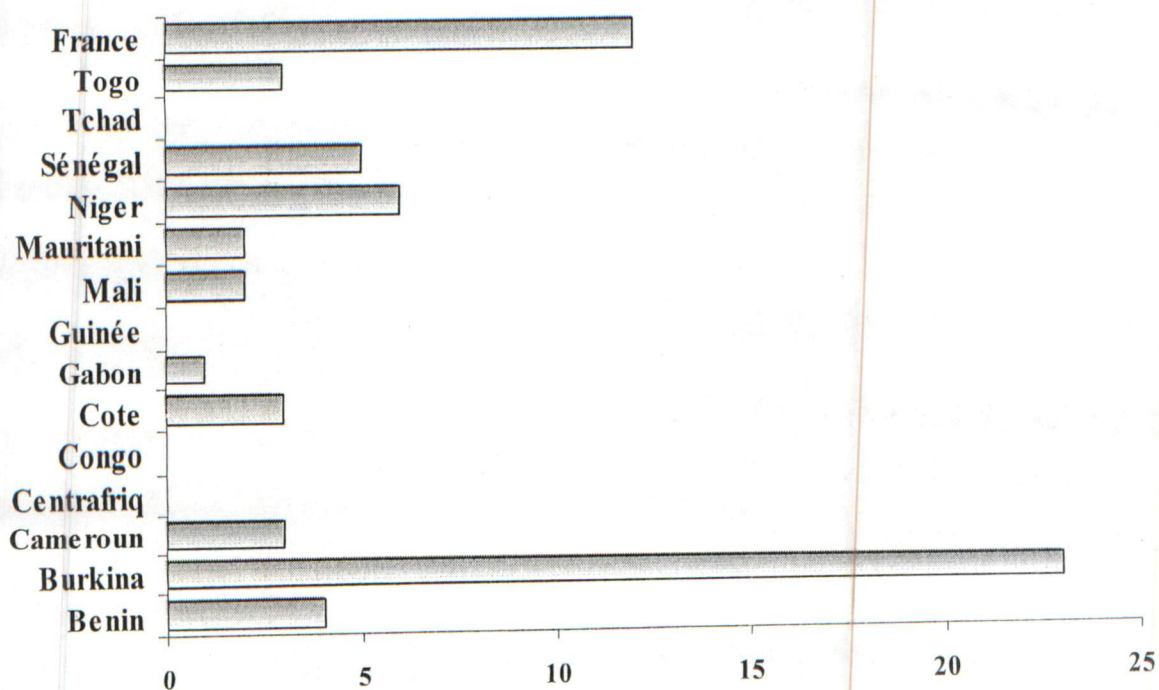
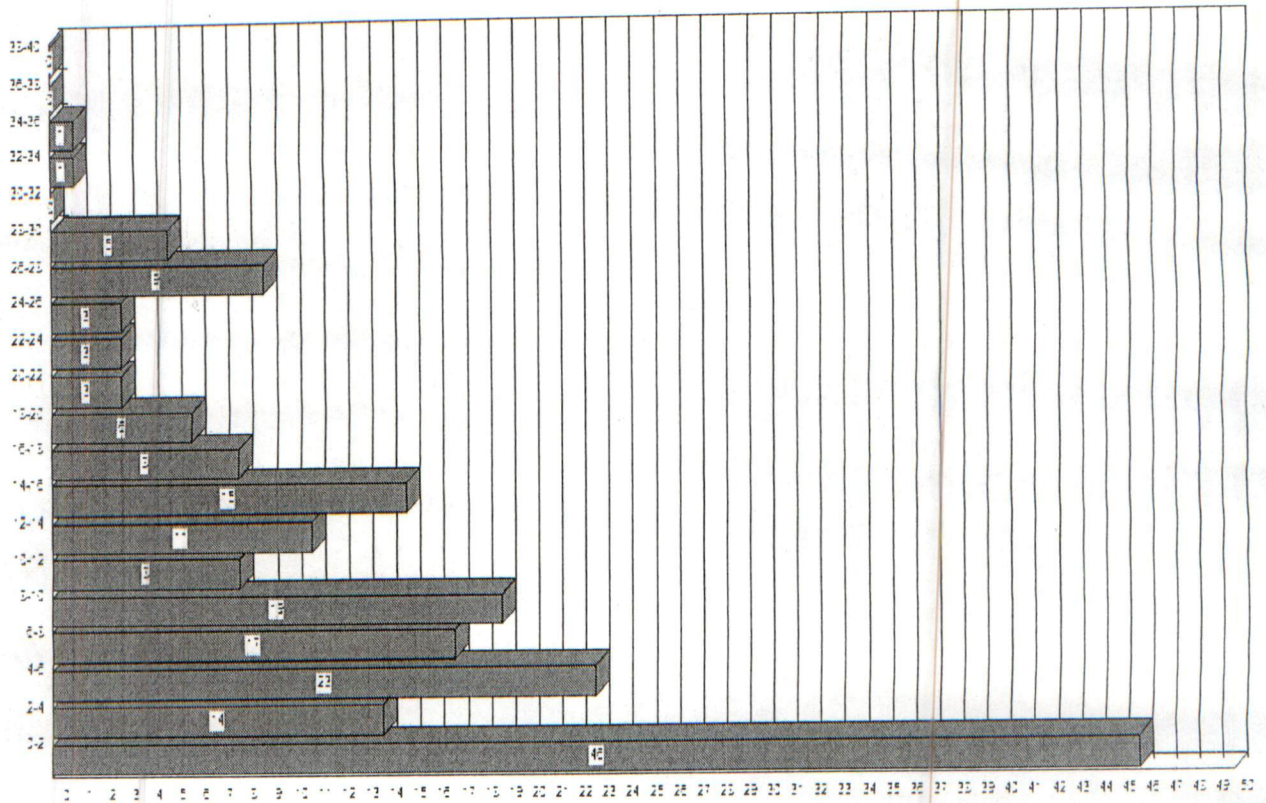
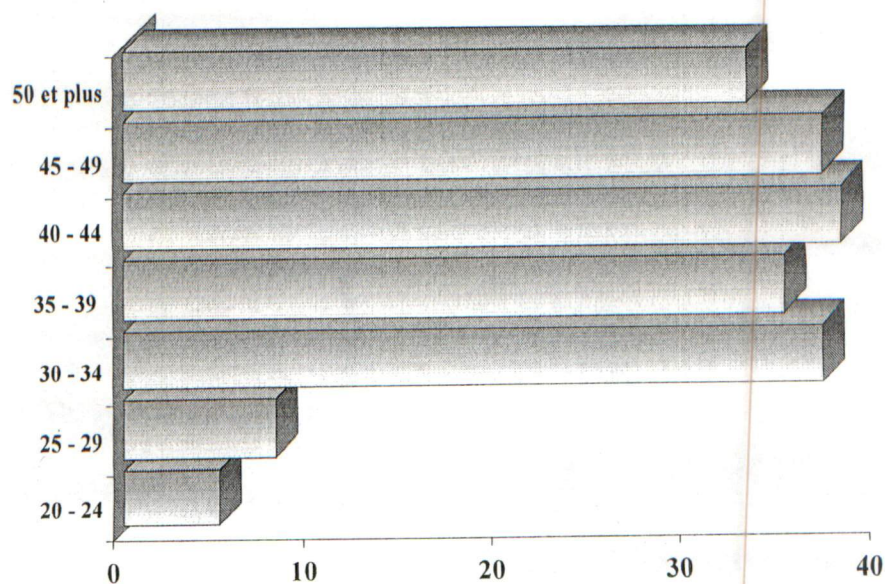


Figure 4 : Répartition du personnel africain par ancienneté



On notera que 83 personnes ont été recrutées sur la période 1998-2004 marquée par la « fusion » en EIER-ETSHER en 1998 qui aurait dû au contraire se traduire par une réduction très sensible des effectifs. Un fond social, pour préparer cette réduction des effectifs avait été mis en place dans le cadre de la Convention de financement avec le Danemark. Le montant que l'on retrouve dans les comptes jusqu'en 2003 a été entièrement consommé.

Figure 5 : Répartition du personnel africain par classe d'âge



Faisant suite aux commentaires précédents, on peut noter que l'accroissement des effectifs entre 1998-2004 ne s'est pas traduit par un rajeunissement des effectifs. Ce qui est fort dommageable si l'on considère que plus de 70 personnes ont plus de 45 ans.

2. Les mesures d'ajustement des Ressources Humaines

2.1. Une nécessité

◇ Un périmètre d'activité trop étendu hérité du passé

Actuellement le Groupe des écoles emploie en permanence 204 personnes, dont 37 affectés à l'enseignement (28 cadres africains et 9 ATF) et le reste, soit 16 cadres et 151 agents techniques de soutien (ATS), affectés à des tâches administratives et techniques. **C'est un dispositif particulièrement lourd et coûteux.** La structure actuelle du personnel conduit à avoir plus de cinq ATS pour un enseignant et un ATS pour deux étudiants.

Un certain nombre d'activités internalisées pouvaient se justifier dans le passé lorsque certaines n'existaient pas encore de manière concurrentielle à Ouagadougou : ateliers de menuiserie métallique et bois, garage, reprographie, restauration, services techniques spécialisés, logements pour le personnel ... Aujourd'hui, il n'en est pas de même. L'activité économique s'est développée de manière dynamique au Burkina Faso et il est possible de trouver des prestations de qualité à meilleur marché auprès du secteur privé.

Recentrer le Groupe sur ses activités de formation et de recherche est devenu un impératif s'il veut survivre dans un monde où la formation est devenue une activité économique concurrentielle. Il s'agit en outre de faciliter la gestion de l'établissement afin de maîtriser et de réduire les coûts de formation. Actuellement les frais de scolarité facturés aux Etats sous forme de contributions correspondent en réalité à des dépenses non directement en lien avec les coûts de formation des étudiants. C'est une situation qui ne peut perdurer.

Il s'agira d'externaliser toutes autres activités que celles d'enseignement et de recherche sur base d'une analyse comparative des coûts. Le recours au secteur privé se fera au travers de procédures d'appel d'offre. Celles-ci viseront :

a. A confier à des prestataires de services:

- ◇ la réalisation de travaux et services : gardiennage, nettoyage, entretien et maintenance du matériel et des bâtiments, reprographie ...
- ◇ la gestion des restaurants et des logements étudiants moyennant le paiement d'un loyer ou d'une redevance.

b. A céder une part des actifs non strictement utiles aux activités de formation et de recherche du Groupe. Il s'agit notamment des logements des cadres et enseignants hors de ceux situés sur les campus. Concernant le logement des cadres et enseignants, le Groupe gère en propriété 44 villas et en loue trois autres. Ce patrimoine constitue une immobilisation très importante de capital et requiert un coût très élevé pour sa maintenance et son entretien.

La cession de cet actif, évalué entre 1,2 et 1,4 milliard de FCFA permettrait de résorber le passif et de financer le plan développement des Ecoles sans avoir recours pour le fonctionnement à des contributions complémentaires des Etats et/ou des bailleurs de fonds.

◇ Des ratios non concurrentiels

La situation actuelle est la suivante :

- 4,5 ATS pour un enseignant (167 pour 37)
- 1 ATS pour 2 élèves

Elle est à comparer à celle des écoles supérieures de la sous région.

Tableau 2 : Comparaison de la situation du Groupe à celle des écoles de la sous région

ESP	Sénégal - Dakar	Coût annuel de la scolarité : 1 MCFA/an Ratio Nbe élève/permanent : <i>non connu</i> Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : 15 élèves/enseignant
ENIB	Mali - Bamako	Coût annuel de la scolarité : <i>non significatif sous régime universitaire (5 000 CFA/an)</i> Ratio Nbe élève/permanent : 4 élèves/permanent Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : 8 élèves/enseignant
EMIG	Niger - Niamey	Coût annuel de la scolarité : 1,5 MCFA/an Ratio Nbe élève/permanent : <i>non connu</i> Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : 15 élèves/enseignant
INP-HB	Côte Ivoire - YamoussouKro	Coût annuel de la scolarité : 1,9 MCFA/an Ratio Nbe élève/permanent : <i>non connu</i> Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : 8 élèves/enseignant
EAMAU	Togo - Lomé	Coût annuel de la scolarité : 2,5 MCFA/an Ratio Nbe élève/permanent : <i>non connu</i> Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : <i>non connu</i>
EIER- ETSHER	Burkina Faso - Ouagadougou	Coût annuel de la scolarité : évalué à 6 MCFA/an Ratio Nbe élève/permanent : 2 élèves/permanent Ratio Nbe élèves/enseignant permanent : 7 élèves/enseignant

La situation au 1^{er} janvier 2006 (effectif – cible) devra être la suivante :

- Environ 2 ATS pour 1 enseignant (80 ATS pour 37 enseignants)
- 1 ATS pour 4 élèves

Il y a donc nécessité de réduire le personnel ATS au cours de l'année 2005 pour parvenir à l'effectif cible au 1^{er} janvier 2006.

2.2. Une diminution importante des effectifs est inévitable

Elle est la conséquence inévitable du recentrage, préalablement mentionné, sur le cœur de métier du Groupe, mais aussi d'un recrutement pléthorique durant les six dernières années (plus de 80 personnes) alors même que la « fusion » EIER et ETSHER devait amener des économies d'échelle.

Ces sureffectifs engendrent un surcroît de masse salariale difficile à supporter par les budgets de fonctionnement des écoles. La masse salariale annuelle se situe à un milliard de FCFA à comparer avec le montant de 439.027.222 F CFA reçu au titre des contributions 2004 des Etats membres.

Un effectif cible de 120 personnes pour début 2006 sera proposé au Conseil des ministres. L'économie sur la masse salariale sera de 141 millions de FCFA par an.

Cette baisse des effectifs de 84 employés se fera durant l'année 2005 sur base de départ volontaire.

Ce processus sera accompagné de mesures sociales incitatives. Fin 2005, une comparaison entre l'effectif cible et l'effectif après épuisement des mesures de départ volontaire sera réalisé et pourra donner lieu à des licenciements pour atteindre les objectifs fixés. L'ajustement doit donc viser à la fois la réduction des effectifs et la diminution conséquente de la masse salariale.

La réduction concernera en particulier le personnel non enseignant. En rappel, il y a au total 37 enseignants (coopérants compris) contre 167 ATS cadres et non cadres. Compte tenu de ce déséquilibre et vu les perspectives d'augmentation du nombre d'étudiants dans les années à venir, il est judicieux de conserver le personnel enseignant actuel qui n'est pas pléthorique. C'est la condition pour envisager un accroissement du nombre d'élèves.

Tableau 3 : Départs et recrutement à prévoir avant janvier 2006

	Effectif actuel	Départs	Recrutement	Effectif cible
DAF	108	78		30
Direction	1	1		0
SCF	9	2		7
Garage mécanique	11	3		8
Reprographie	4	2		2
STKS et entretien	60	56		4
Restaurant	12	12		0
Autres (infirmierie et standard)	5	1		4
Service informatique	6	1		5
ATS services administratifs en appui aux activités	57	6		51
TOTAL ATS	165	84		81
Enseignants*	28	0	3	31
ATF enseignants	9	6	2	5
ATF DG et DAF	2	0	0	2
TOTAL	204	90	5	119

C'est donc au total 84 personnes qu'il faudra faire partir avant le 1^{er} janvier 2006 pour aboutir à l'effectif cible de 81 ATS pour 37 enseignants.

L'évolution des ratios envisagée est la suivante :

Ratio	Actuel	Janvier 2006	Décembre 2010
Coût de la scolarité/étudiant/ par an en million FCFA	6	2,3	1,7
Nombre ATS/enseignant	4,5	2	2
Nombre étudiants/ATS	2	4	10
Nombre étudiants/enseignant	7	7	15

2.2.1. Les départs volontaires

Lorsque le processus de rapprochement des deux écoles avait été entamé, la précédente direction avait suggéré au personnel des départs volontaires en vue de réduire le personnel qui devenait par endroits pléthorique avec la fusion de certains services. Mais cette initiative n'a pas été suivie jusqu'au bout. Ce qui fait que seules quelques personnes sont parties après des négociations à des conditions non vraiment précisées. Ces départs ont été immédiatement compensés par des recrutements importants.

◇ Mesures d'incitation

Afin d'inciter aux départs volontaires, on peut envisager des incitations financières pour ceux qui désirent partir. Concrètement, il sera question de prévoir des indemnités additionnelles aux droits légaux de départ.

- a. Une première solution peut consister à donner un an de salaire brut à chaque partant. Cette indemnité conventionnelle s'ajoute aux indemnités légales de départ. Ces dernières sont calculées sur la base de :
 - 25% du salaire mensuel brut des 6 derniers mois par années pour les 5 premières années,
 - 30% du salaire mensuel brut des 6 derniers mois par année de la 6^{ème} à la 10^{ème} années,
 - 40% du salaire mensuel brut des 6 derniers mois par année au-delà de la 11^{ème} année.
- b. Une deuxième option peut consister à prévoir en sus des indemnités légales de départ :
 - 2 mois de salaire par année de présence pour ceux qui ont une ancienneté comprise entre 0 et 5 ans.
 - 1 mois de salaire par année de présence pour ceux qui ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans
 - 1/2mois de salaire par année de présence pour ceux qui ont une ancienneté supérieure à 10 ans.

Le choix final du mode d'incitation sera fonction des sommes disponibles pour le soutien aux départs volontaires.

Tableau 4 : Coût total des mesures d'incitation aux départs volontaires

Total salaires bruts	140 810 835 FCFA
Total indemnités légales de départ (ILD)	55 329 594 FCFA
Total indemnités Formule 1 (F1)	140 955 084 FCFA
Total indemnités Formule 2 (F2)	106 407 990 FCFA
ILD + F1	196 284 678 FCFA
ILD + F2	161 737 584 FCFA

Encourager les départs volontaires permet de limiter le côté psychologiquement perturbant de toute perte d'emploi. Il dédramatise aussi la situation vis-à-vis du personnel qui restera dans l'entreprise. Cependant le risque est que l'effectif cible ne soit pas atteint. C'est pourquoi, le bénéfice des départs volontaires incités ne sera ouvert que **sur une période de temps limitée de mars à juin 2005.**

Fin décembre 2005, le point sera fait pour comparer les départs et l'effectif cible arrêté. Le sureffectif éventuel restant fera alors l'objet d'un licenciement économique comportant uniquement les indemnités légales de départ.

2.2.2. Les licenciements économiques

Ils concerneront comme nous l'avions précédemment mentionné le personnel ATS, cadres et non cadres. La démarche consistera à supprimer des postes et par ricochet à licencier les titulaires de ces postes. En cas de postes ou d'emplois identiques ayant plusieurs titulaires et s'il y a lieu de ne conserver que quelques-uns seulement de ces postes, l'ordre des licenciements se fera selon les critères légaux suivants :

- Aptitude professionnelle : C'est l'agent le plus apte professionnellement qui est préféré. Le diplôme sera dans ces conditions une référence utile ;
- À aptitudes professionnelles identiques, la préférence sera donnée à celui qui a le plus grand nombre d'années d'ancienneté dans la maison ;
- Enfin, à anciennetés identiques, la préférence sera donnée à celui qui a la plus grande charge de famille (ex : père de trois enfants contre père d'un enfant).

Ces précisions données, il a été étudié les possibilités de suppression des postes direction par direction.

3. La réaffirmation du caractère inter-Etat et le recentrage sur les missions d'enseignement et de recherche

o La réaffirmation du caractère inter-Etat.

Dix nationalités sont représentées dans les effectifs cadres et enseignants. Cette situation est la conséquence des conditions d'expatriation offertes peu motivantes. Mais aussi de promotions internes sans publication des postes. Cinq mesures seront mises en œuvre pour remédier à cette situation et réaffirmer concrètement le caractère inter-Etats de l'institution :

- une baisse des effectifs des cadres en relation avec l'externalisation des activités non centrées sur l'enseignement. L'objectif serait de passer de 14 à 11 cadres au 1 janvier 2006. Ceci permettrait d'ouvrir la voie à de nouveaux recrutements en fonction de l'accroissement des effectifs et sur des profils plus adaptés aux besoins.
- une baisse des effectifs d'assistance technique en substitution qui conduira à passer de treize fin 2004 à six fin 2005 et cinq fin 2006. Cette déflation permettra, sur la base d'une fongibilité de l'appui financier de la coopération française, de dégager des moyens financiers en appui au nouveau projet LMD du Groupe notamment au recrutement et à la formation des enseignants.
- une possibilité de départs volontaires négociés pour les cadres et enseignants qui le désirent moyennant les mesures d'accompagnements arrêtés précédemment.
- **une revalorisation de la prime d'expatriation afin de rendre le groupe plus attractif pour des ressources humaines d'excellence. Le montant envisagé serait de 50% du salaire de référence qui est d'environ 500 000 FCFA. La prime qui est actuellement de 65 000 FCFA passerait à 250 000 FCFA mois pour les cadres et enseignants expatriés. Le coût total de cette mesure applicable en janvier 2007 serait en année pleine de 84 000 000 FCFA.**
- la publication systématique de toutes les vacances de poste que ce soit pour des contrats à durée indéterminée ou des contrats à durée déterminée (y compris les vacances).

o Le recentrage sur les activités d'enseignement et de recherche

Il rendra nécessaire une motivation du personnel qui passera par :

- L'étude d'une formule d'intéressement aux résultats qui devra être étudiée et soumise pour adoption au conseil d'administration et de gestion dans le courant de l'année 2005.
- La simplification du système de prime et d'indemnité, et son application transparente qu'il s'agisse des primes applicables aux enseignants, aux cadres et aux ATS. Sont concernées les primes de responsabilité, primes de fonction, indemnités de représentation, indemnités de scolarité et indemnités de transport.

4. Les conséquences de la cession des actifs

La principale conséquence tiendra à la suppression du logement. Il convient donc de compenser la perte de cet avantage. Il est proposé une prime de logement de 150 000 FCFA par mois aux cadres et enseignants. Sur cette base la cession des actifs correspondrait à un prêt de 1,4 milliard de FCFA sans intérêts sur 20 ans auquel s'ajouterait annuellement une économie de 37 millions de FCFA correspondant à l'entretien et à la maintenance des maisons.

La revalorisation de la prime d'expatriation et la mise en place de l'indemnité logement devraient permettre de faciliter le recrutement des cadres expatriés et leur permettre de se loger dans de bonnes conditions.

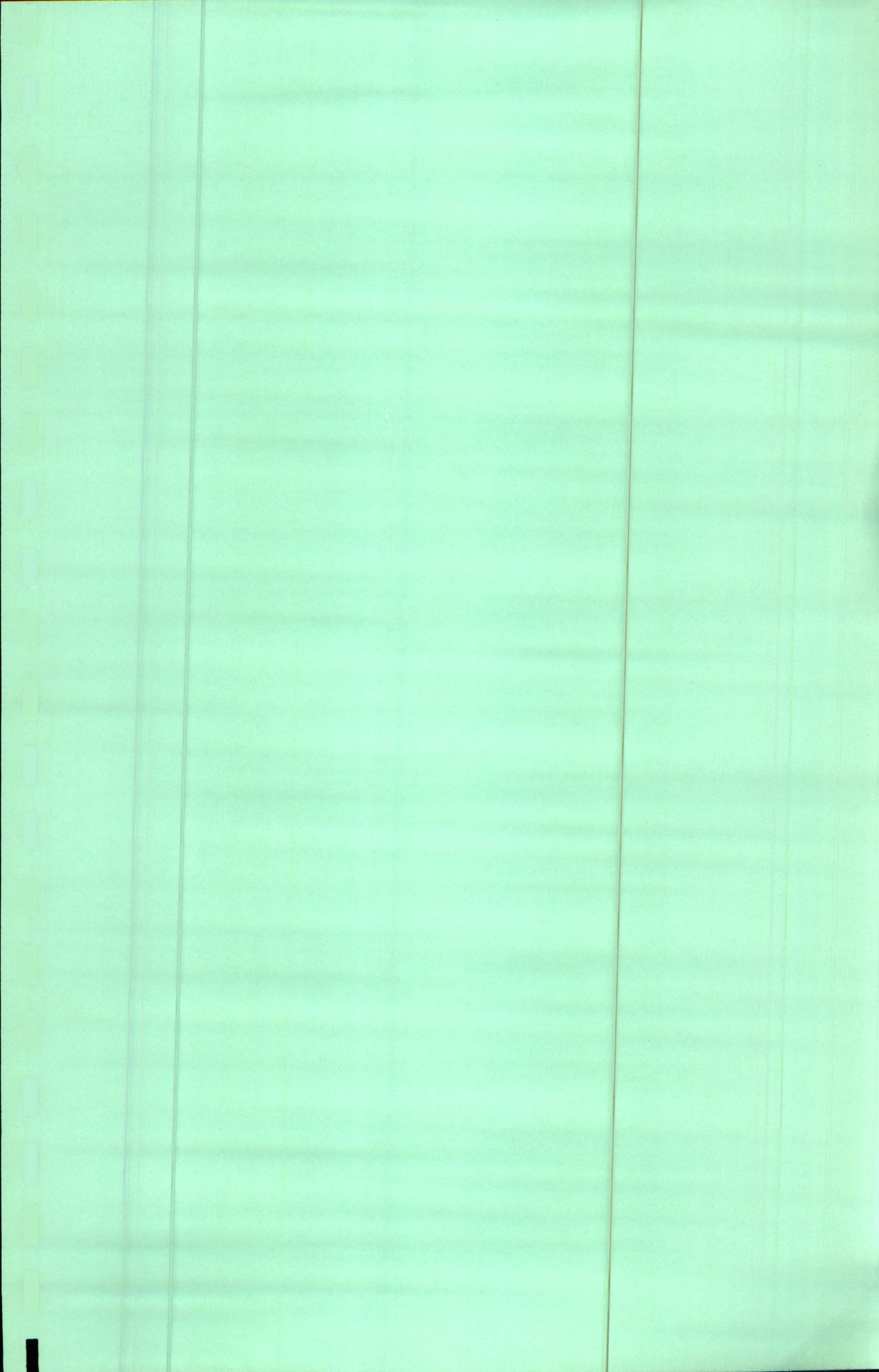
Listes des figures et des tableaux

<i>Figure 1: Répartition des employés suivant leurs catégories professionnelles.....</i>	<i>3</i>
<i>Figure 2: Répartition des employés suivant leurs départements.....</i>	<i>3</i>
<i>Figure 3: Répartition des cadres et des enseignants suivant leurs nationalités.....</i>	<i>4</i>
<i>Figure 4 : Répartition du personnel africain par ancienneté.....</i>	<i>5</i>
<i>Figure 5 : Répartition du personnel africain par classe d'âge.....</i>	<i>5</i>
<i>Tableau 1: Répartition des cadres et des enseignants suivant leurs nationalités.....</i>	<i>4</i>
<i>Tableau 2 : Comparaison de la situation de chaque école de la sous région.....</i>	<i>7</i>
<i>Tableau 3 : Départs et recrutement à prévoir avant janvier 2006.....</i>	<i>8</i>
<i>Tableau 4 : Coût total des mesures d'incitation aux départs volontaires.....</i>	<i>10</i>

ANNEXE 1

Répartition des employés suivant les différents départements de l'EIET-ETSHER

Direction générale et services rattachés	7	Direction générale	Directeur général	1
			Assitant directeur	2
			Agent d'accueil et renseignement	1
		Contrôle de gestion	1	
		Service du Personnel	2	
Direction Administrative et Financière	108	Attachée de direction	1	
		SCF	9	
		Garage mécanique	11	
		Reprographie	4	
		STKS et entretien	60	
		Restaurant	12	
		Service informatique	6	
		Autres (infirmierie et standard)	5	
DET	37	Direction	Enseignant	1
			ATS	1
		Scolarité	ATS	2
		Documentation	ATS	3
		Dept REAH	Enseignant	6
			ATS	1
		Dept IEGS	Enseignant	8
			ATS	8
		Dept IESE	Enseignant	6
			ATS	1
DE	23	Direction	Enseignant	1
			ATS	3
		Scolarité	ATS	2
		Documentation	ATS	1
		Dept IIE	Enseignant	9
			ATS	1
		Dept EAE	Enseignant	5
ATS	1			
DR	8	Direction	Enseignant	1
			ATS	2
		Cellule SIG	CDI	2
			CDD	3
CEFOC	12	Cadres	Permanents	5
			CDD	1
		ATS	Permanents	5
			CDD	1
CFPI	5	Cadres	CDI	1
			CDD	2
		ATS	CDI	1
			CDD	1
Projets	4	EPFL	3	
		Karité	1	
Totaux	204			204





**GROUPE DES ECOLES
EIER - ETSHER**

Conseil extraordinaire des ministres
Ouagadougou 7 et 8 février 2005

**SYNTHESE GENERALE
DE LA MISSION D'AUDIT ET DE CONSEIL
DU MOIS DE NOVEMBRE 2004**

EIER-0007

Janvier 2005

1. SYNTHÈSE GÉNÉRALE

INTRODUCTION

La mission d'audit-diagnostic du groupe des Écoles Inter-Etats EIER et ETSHER s'est déroulée à Ouagadougou, du lundi 1^{er} novembre au vendredi 12 novembre 2004. Trois auditeurs du bureau **2AC - Associés Audit et Conseil** sont intervenus durant cette période. Ils ont établi, à l'issue de leur mission, le présent rapport qui comprend les parties suivantes :

- Une synthèse générale rappelant le contexte de la mission, les objectifs initiaux, les principaux constats réalisés et les recommandations immédiates ;
- La deuxième partie propose une présentation succincte du Groupe des Écoles ;
- La troisième partie présente une revue des principaux comptes permettant de porter un regard critique sur les modalités de comptabilisation et d'estimer la fiabilité des données financières communiquées par le Groupe ;
- La quatrième partie comprend une analyse symptomatique de certains types de dépenses au sein du Groupe.

Le rapport est accompagné de plusieurs annexes venant illustrer les constats présentés.

1.1. CONTEXTE

Le Directeur Général du Groupe ainsi que le Directeur Administratif et Financier ont tous les deux pris leurs fonctions depuis quelques semaines.

Leurs premiers constats ont amené les nouveaux dirigeants à recommander la réalisation d'une mission d'audit-diagnostic destinée à dresser un état des lieux de l'organisation, des procédures, de l'administration et de la comptabilité du Groupe.

Cette mission d'audit-diagnostic avait comme principaux objectifs de :

- Procéder à une analyse du système comptable et faire le point sur les obligations comptables et fiscales ;
- Établir un diagnostic sur le mode de préparation, d'exécution et de suivi du budget et de la trésorerie ;
- Élaborer un diagnostic sur les procédures d'engagement et de liquidation des dépenses ;

- Effectuer une revue assez exhaustive des contrats de services et de fournitures, de la procédure de passation (comparatif des prix, préservation des intérêts du Groupe, choix des attributaires...), à l'exécution des contrats ;
- Réaliser un examen des procédures liées aux régies d'avance et aux paiements en espèces ;
- Étudier le suivi des conventions avec les partenaires au développement, notamment le respect des procédures et du principe de non-fongibilité des fonds ;
- Enfin, réaliser un diagnostic et émettre des recommandations plus globales sur le périmètre du groupe et les fonctions et tâches qui pourraient à l'avenir être externalisées.

Les travaux réalisés se sont principalement concentrés sur le diagnostic de la gestion du Groupe à travers l'étude de sa comptabilité. En effet, cette étude nous permet de porter une appréciation générale sur le contrôle interne, la qualité et la valeur probante des pièces justificatives des dépenses, la nature de ces dernières, les schémas d'enregistrements comptables...

Les contrôles réalisés ont porté sur le Groupe EIER et ETSHER, mais les quelques sondages effectués sur le CEFOC et la CFPI (qui disposent de comptabilités autonomes) nous autorisent à généraliser les constats qui suivent à l'ensemble du Groupe.

Un audit comptable consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. De leurs travaux d'audit comptable au sein du Groupe des Écoles, les auditeurs relèvent les principaux constats suivants :

1.2. PRINCIPAUX CONSTATS

1.2.1. ASPECTS JURIDIQUES ET FISCAUX

- Certains textes juridiques nécessitent une mise à jour, notamment les statuts des Écoles. Ils prévoient, actuellement, notamment que :

Article 9 - "*Le Conseil d'Administration est présidé par le Président ou le Vice-Président du Conseil des Ministres*" - Actuellement, le Président du conseil d'Administration n'est ni le Président, ni le Vice-Président du Conseil des Ministres.

Article 14 - "*Chacune des deux écoles est dirigée par un Directeur nommé par le Conseil des Ministres. Chaque Directeur est responsable de la bonne marche de l'établissement qu'il dirige tant sur le plan pédagogique que sur le plan administratif et financier*" - Cet article semble antérieur à la création des postes de Directeur Général et de Directeur Administratif et Financier communs aux deux écoles.

Article 21 - "*Chacune des deux Écoles EIER et ETSHER est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière*" - Le rapprochement/fusion des deux Écoles début 2003 nécessite la mise à jour des textes.

- De même, les activités commerciales du Groupe semblent contraires (réparations garage, locations de véhicules...) à son statut et à son régime fiscal. Depuis début 2004, un avocat est chargé de cette réforme des statuts et de la réforme institutionnelle du Groupe mais celui-ci, rencontré par la mission en présence du DAF du Groupe des Écoles, a déclaré ne pas être en possession des statuts du Groupe et ces deux réformes ne semblent pas avoir beaucoup progressé depuis près d'un an. On rappelle que l'article 6 de l'Accord de Siège prévoit que les Écoles ne sont pas soumises à des taxes ni à la TVA au Burkina Faso mais précise que *"toutefois, le régime de droit commun sera appliqué lorsqu'il s'agit de prestations en concurrence au sens administratif du terme avec d'autres entreprises nationales"*.
- Dans certains cas, le Groupe des Écoles, et notamment le CEFOC, peut se trouver en concurrence avec d'autres organismes de formation, au Burkina Faso ou dans d'autres Etats membres. Les capacités humaines et matérielles du Groupe lui accordent un avantage évident lors de ces appels d'offres et reviennent à fausser la concurrence. La mission recommande la recherche de partenariat avec ces différents organismes afin de proposer des offres communes dans lesquelles chaque intervenant doit trouver son compte.
- Ces activités commerciales posent également des problèmes en terme de risques dans le sens où certaines prestations peuvent entraîner une responsabilité professionnelle non couverte par les assurances : mauvaise réparation d'un véhicule par le garage, accident lors de la location d'un véhicule, intoxication alimentaire...
- Les écoles sont exonérées de taxes, TVA et droits d'enregistrement. Ce principe, mentionné dans l'Accord de siège signé avec le Gouvernement du Burkina Faso, n'est pas systématiquement appliqué. Il semble que les demandes d'exonération sur les petites dépenses soient trop consommatrices de temps et de démarches administratives pour être initiées.
- Enfin, la production de comptes annuels indépendants pour le CEFOC et la CFPI ainsi que les facturations comptabilisées entre ces services et le Groupe EIER - ETSHER, peuvent être controversées dans le sens où ces deux structures constituent des départements internes et communs aux deux Écoles EIER et ETSHER et non des entités juridiques propres.

1.2.2. L'ABSENCE DE PROCEDURES

Aspects financiers

La mission relève l'absence de rapports financiers périodiques et complets. Les seuls éléments existants sont les comptes annuels ("version allégée") présentés de manière extrêmement succincte et les budgets annuels d'exploitation. Ceux-ci se révèlent d'une lecture malaisée puisqu'ils ne comportent pas l'intégralité des charges. La mission n'a pu comprendre ou se faire expliquer les modalités de leur élaboration. Elle constate, cependant, qu'en fin d'exercice, le budget d'exploitation est rappelé en comparaison des réalisations de l'exercice (annexe aux comptes annuels) mais que ces réalisations ne reflètent pas l'intégralité des mouvements inscrits dans le compte de résultat.

L'élaboration des budgets financiers semble répondre au schéma suivant :

$$\begin{aligned} & \text{Estimation des besoins de l'exercice} \\ & - \text{Recettes prévues en provenance des bailleurs de fonds} \\ & \quad - \text{Recettes propres du Groupe} \\ & = \text{Part à financer par les Etats membres} \end{aligned}$$

Ce solde incombant aux Etats membres est ensuite réparti en fonction du nombre d'étudiants de chaque Etat sur le nombre total d'étudiants.

Les variations constatées dans le montant des subventions des bailleurs de fonds se répercutent ainsi directement sur les contributions des états membres, ce qui peut entraîner des écarts considérables de contribution d'un exercice à l'autre.

Aspects organisationnels et comptables

L'étude des documents comptables et notamment des pièces justificatives des dépenses traduit une absence inquiétante de procédures au sein du Groupe. Aucun manuel de procédure n'est actuellement en usage. Cette situation implique notamment :

- Quelques procédures sont parfois appliquées - a priori davantage issues des routines du personnel que de règles strictement définies - mais non systématiquement ;
- L'ensemble des comptes est accessible à tous les utilisateurs, ce qui constitue une source de risques non négligeable ;
- Les cachets d'enregistrement comptable ne sont pas toujours apposés sur les pièces, parfois ils sont présents et non renseignés ; ils peuvent également être renseignés et non respectés ;
- Les références des pièces comptables ne sont pas toujours, ou insuffisamment, mentionnées sur les documents ;
- Les fiches d'engagement des dépenses, quand elles existent, ne sont pas automatiquement jointes aux factures et autres pièces justificatives des dépenses enregistrées en comptabilité. En conséquence, aucune pièce justificative ou facture ne porte le visa pour accord de la DAF, ou d'une personne habilitée à engager le Groupe ;
- Les documents ne sont pas systématiquement signés et ainsi, les autorisations de dépenses pas toujours validées. Les justificatifs d'avance de fonds (mission, etc.), par exemple, ne portent aucun visa pour vérification ni accord. Des justificatifs inexacts ou erronés sont ainsi acceptés et enregistrés en comptabilité. Des factures sont parfois jointes à ces justificatifs alors qu'elles font références à d'autres périodes ou objet. Ces justificatifs sont produits par le bénéficiaire des fonds dans une période variant entre deux et six mois après la remise des fonds et ne font l'objet d'aucun contrôle ou autorisation ;

- Aucun formalisme n'existe pour les relevés justificatifs de frais, chaque intéressé présentant son propre état. Certains "relevés" de dépenses enregistrés en comptabilité correspondent à des listes manuscrites non référencées ni signées, pour lesquels des pièces justificatives sont manquantes, ou ne sont supportées que par des photocopies des factures originales. Ces relevés ne font l'objet d'aucune vérification ou approbation ;
- L'absence d'un grand nombre de pièces justificatives de dépenses n'empêche pas le règlement de celles-ci ;
- Les règlements effectués sur la base de factures pro forma ou de devis sont courants. Dans la plupart des cas, la commande n'est réalisée que plusieurs jours après le règlement, souvent avec mention "commande urgente". Les factures définitives, dans ces dossiers, ne sont pas toujours reçues ou jointes ;
- Aucun dossier ou procédure d'appel d'offres ou de mise en concurrence n'a pu être observé, le choix des prestataires, quelque soit le montant des prestations, étant réalisé a priori par relations et connaissances. Aucun marché n'a pu être consulté même de gré à gré.
- La mission relève également l'absence d'inventaires physiques des biens inscrits à l'actif du bilan des écoles. De nombreuses régularisations ont eu lieu dans les comptes à fin 2003 mais sans justifications apparentes.

1.2.3. L'ABSENCE DE CONTROLES INTERNE ET EXTERNE

Le Groupe des écoles bénéficie d'une immunité générale définie dans l'accord de siège du 6 mars 1998. Il convient de rappeler que celui-ci prévoit notamment :

Article 10 - *"Les Écoles jouissent de l'immunité de juridiction sauf dans le cas où elles y auront expressément renoncé.*

Les locaux des Écoles sont inviolables. Les agents ou fonctionnaires du Burkina Faso, qu'ils soient administratifs, judiciaires, militaires ou de police, ne pourront pénétrer dans les locaux des Écoles pour y exercer leurs fonctions officielles qu'avec l'autorisation du Directeur, ou à défaut de son représentant et dans les conditions acceptées par lui."

Article 14 - *"Le Directeur, les cadres universitaires, techniques et administratifs des Écoles, les experts et invités au siège jouiront :*

- a) *de l'immunité à l'égard de toute action judiciaire pour les actes accomplis par eux dans l'exercice de leurs fonctions au sein des Écoles ;*
- b) *de l'immunité d'arrestation personnelle ou de détention. L'immunité de juridiction ci-dessus visée continuera à couvrir les personnes ci-dessus citées pour les actes accomplis par elles dans l'exercice de leurs fonctions, même après que ces personnes ne soient plus au service des Écoles."*

Dans ce contexte d'immunité, seule une véritable volonté, au sein du Groupe, d'instaurer une culture de contrôle peut permettre un contrôle réel au sein de celui-ci.

La mission déplore que cette volonté n'ait pas été présente depuis plusieurs années. A cet égard, elle relève :

➤ En matière de contrôle interne

Les fréquents manquements en matière d'autorisation d'engagement de dépense et les constats ci-dessus démontrent l'absence de contrôle dans la gestion quotidienne des Écoles.

Les états financiers (comptes annuels présentés en système allégé et budgets non exhaustifs) communiqués au Conseil d'Administration ne peuvent pas permettre aux membres de ce dernier de porter un jugement pertinent sur les comptes annuels.

On relève par ailleurs l'absence de conseil entre celui de Dakar en 2001 et celui tenu à Douala en 2004.

➤ En matière de contrôle externe

Les statuts prévoient, en leur article 25, que *"le contrôle des comptes de chacune des Écoles est assuré par un commissaire aux comptes nommé par le Conseil d'Administration sur proposition des Autorités du Burkina Faso, pour un mandat de trois (3) ans renouvelable une fois.*

Il dispose d'un pouvoir de contrôle permanent sur la régularité des comptes de chacune des Écoles.

Il peut vérifier à tout moment les livres, la comptabilité et tous les documents utiles."

Il apparaît cependant à la mission que l'actuel commissaire aux comptes s'est révélé être davantage un conseiller de l'ancienne Direction qu'un véritable contrôleur.

Le contenu de ses rapports est en tous points opposé aux conclusions de la présente mission, notamment (extraits des rapports généraux sur les comptes 2003 pour l'EIER-ETSHER, le CEFOC et la CFPI) :

"Nous avons procédé au contrôle des comptes annuels en effectuant les diligences que nous avons estimées nécessaires, selon les normes de la profession et dans le respect des dispositions légales en vigueur.

A notre avis et sur la base des contrôles effectués nous certifions que les comptes annuels tels qu'ils sont annexés au présent rapport, sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle et sincère du résultat et de la situation financière à la fin de l'exercice clos le 31 décembre 2003".

Ou encore :

"L'examen des comptes annuels a été pour nous l'occasion d'évaluer le contrôle interne. La mise en œuvre de la réforme qui s'est traduite par la fusion des deux services de la comptabilité de l'EIER et de l'ETSHER et la création du service de contrôle de gestion a permis de mieux rationaliser le traitement des données financières."

Les constats précédents et ceux qui suivent contredisent ces conclusions.

La mission a pu constater que des honoraires étaient déjà versés au titre de l'exercice 1997 au commissaire aux comptes, ce qui signifie que celui-ci intervient au moins depuis cette date. Même si cet exercice correspondait au début de son mandat et même si son renouvellement a été décidé (ces deux points n'ont pu être vérifiés), les statuts lui interdisaient d'exercer son mandat sur les comptes 2003 puisqu'ils prévoient que ce dernier ait d'une durée de trois ans renouvelable une fois.

Enfin, la mission s'est rapprochée de l'Ordre des experts comptables du Burkina Faso et s'est fait transmettre la liste des experts comptables et sociétés d'expertise comptable inscrits au Tableau de l'Ordre et habilités à exercer les fonctions de commissaires aux comptes et d'auditeurs (à jour au 20 juillet 2004). Le nom de Monsieur Lassané KABORE, actuel commissaire aux comptes du Groupe des Écoles, n'y figure pas et l'Ordre ne semble pas connaître ce Monsieur. Si ce fait était avéré, il traduirait une situation d'exercice illégal de la profession de commissaire aux comptes.

1.2.4. LA COMPLEXITE DES TRAITEMENTS COMPTABLES

A l'appui de ce constat, la mission relève :

- La multiplication des écritures de reclassement et de régularisation qui engendre un nombre de lignes de saisie sans rapport avec l'activité du Groupe : 17 435 lignes de saisie pour les 9 premiers mois de l'exercice 2004, 24 101 lignes de saisie pour l'exercice 2003 dont 1 485 lignes pour le journal d'opérations diverses du mois de décembre 2003 (journal enregistrant habituellement les régularisations de fin d'exercice).
- La création de 2 772 comptes de tiers (comptes fournisseurs, clients, salariés, autres), certains étant rattachés à plusieurs comptes généraux (par exemple le compte CEFOC, au sein de la comptabilité du Groupe EIER - ETSHER est rattaché selon les écritures aux comptes 401200 *FOURNISSEURS GROUPE*, au compte 411100 *CLIENTS HORS GROUPE* et au compte 411200 *CLIENTS GROUPE*).
- Le non-respect des principes comptables de base, notamment la permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, l'indépendance des exercices (principe d'annualité des exercices), l'exhaustivité des enregistrements comptables...
- La présentation des comptes annuels mériterait d'être réalisée sous le système normal et non selon le "système allégé"¹

¹ On rappelle que le Syscoa (Système Comptable Ouest-Africain) prévoit trois types d'états financiers : le système normal prévu pour les entreprises moyennes ou grandes, le système allégé pour les petites entreprises et le système minimal de trésorerie pour les très petites entreprises du secteur informel

Les principes élémentaires de comptabilisation ne sont pas appliqués. On relève notamment :

- l'enregistrement de factures d'achat par le journal de vente ou bien de ventes par le journal d'achat,
- les comptes de provision sont mouvementés par des journaux de Trésorerie...
- des enregistrements de charges directement par les journaux de trésorerie, les pièces justificatives des achats étant absentes,
- l'utilisation intempestive du journal d'opérations diverses pour comptabiliser des régularisations souvent non justifiées et non étayées de pièces comptables probantes,
- des écritures débitant et créditant le même compte, pour le même montant, pouvant porter sur des sommes de plusieurs centaines de millions de Fcfa,
- en fin d'exercice, des provisions sont comptabilisées non pour faire face à des dépenses futures précisément déterminées et identifiées mais pour constituer une réserve de résultat pour les exercices ultérieurs,
- les comptes d'immobilisations et d'amortissements ne correspondent pas au tableau des immobilisations et amortissements ni aux quelques inventaires physiques réalisés (constat réalisé pour le Groupe EIER - ETSHER mais également pour le CEFOC et la CFPI),
- plusieurs comptes fournisseurs présentent un solde débiteur (ce qui signifie que les paiements réalisés sont supérieurs aux factures comptabilisées), traduisant la non-exhaustivité des enregistrements comptables,
- des comptes d'attente ou provisoires faisant l'objet d'écritures "dans tous les sens" qui rendent impossible toute analyse, d'autant que les libellés des écritures sont pour le moins abscons (*régul., regul. frais, regul. compte, regul. lettrage, solde comptes, regul. pour solde compte...*). A titre d'exemple, le compte 471200 Avances provisoires sur caisses présente un solde au 18 octobre 2004 de 27 242 934 Fcfa (41 532 €) qui correspond à 499 écritures non lettrées (avances non soldées ou régularisées) : 52 124 865 Fcfa (79 464 €) au débit et 24 881 931 Fcfa (37 932 €) au crédit,
- ces comptes font fréquemment l'objet de régularisations importantes en fin d'exercice, régularisations qui viennent fausser le résultat comptable de l'exercice (par exemple, le compte produits accessoires, à fin 2003, qui s'élève à 155 Mio Fcfa (236 296 €) est constitué de régularisations diverses à hauteur de 98 Mio Fcfa (149 400 €), soit 63,66% - Comparativement au résultat 2003 de 137 Mio Fcfa (208 855 €), ce montant de régularisation représente 71,71%, pourcentage plus que significatif),
- des refacturations entre différents services d'une même école sont enregistrées en comptabilité générale - directement par débit d'un compte de charge et crédit d'un compte de produit, sans passer par des comptes de bilan - ce qui a pour conséquence d'enregistrer deux fois les charges correspondantes et d'augmenter artificiellement le chiffre d'affaires,

- certaines charges ne sont pas inscrites dans le compte de résultat mais directement imputées au débit des comptes de projets, imputations a priori discutables car parfois remises en cause par les bailleurs - L'Union européenne a, par exemple, rejeté de son soutien 7 540 euros de dépenses ainsi enregistrées ; de même Danida refuse actuellement de supporter sur ses conventions des dépenses d'apurement des réformes, d'élaboration d'un manuel de procédures administratives et de réalisation d'un film institutionnel en versions française et anglaise pour un total de 39,4 Mio Fcfa (60 065 €) - il est malheureusement à craindre que d'autres dépenses soient refusées par les mêmes bailleurs ou d'autres ; aucune estimation de ce risque n'a actuellement été réalisée.

De nombreuses autres irrégularités pourraient venir compléter cette liste.

La gravité et la fréquence des anomalies décelées dans la comptabilité traduisent soit l'incompétence des responsables à l'origine de cette situation soit une volonté délibérée de compliquer la lecture des comptes.

En tout état de cause, les comptes annuels ne donnent pas, au regard des règles et principes comptables généralement admis, une image fidèle du résultat des opérations de chaque exercice ni de la situation financière et du patrimoine du Groupe.

1.2.5. EXEMPLES SYMPTOMATIQUES DE DEPENSES

Honoraires consultant international

Par décision n° 15/EIER-ETSHER/2004 du 27 avril 2004, l'actuel Président du Conseil d'Administration *"approuve les missions sur la réforme institutionnelle confiées au consultant international Monsieur Mamadou FAYE du 1^{er} juillet 2003 au 31 mai 2004 et arrête le montant de ses honoraires à 3 700 000 Fcfa mensuels"*.

Cette décision avec effet rétroactif de presque une année établit pour la période concernée un montant d'honoraires de 3 700 000 Fcfa x 11 mois = 40 700 000 Fcfa (soit 62 047 euros) au titre de la réforme institutionnelle. Les paiements d'honoraires se sont effectués de février à mai 2004, soit antérieurement à la décision du PCA.

Par décision n° 17/EIER-ETSHER/2004 du 27 avril 2004, le Président du Conseil d'Administration *"autorise le versement d'une prime de lobbying de 15 000 000 Fcfa à Monsieur Mamadou FAYE, consultant international dans le cadre de sa mission de lobbying de la réforme institutionnelle et de recherche de partenaires auprès de l'ensemble des Etats membres du Groupe EIER-ETSHER et d'institutions internationales"*.

Nous n'avons pu trouver les procès-verbaux du Conseil d'Administration entérinant ou préconisant les décisions signées rétroactivement par le PCA ni le contrat se rapportant à ces prestations.

Ces décisions portent sur un montant total de 55 700 000 Fcfa (84 914 €) au bénéfice de M. Faye, ancien Président du Conseil d'Administration du groupe des Écoles, de nationalité sénégalaise.

Un total de 34 160 000 Fcfa a été payé et enregistré sur le compte *DANIDA 2 REFERENTIEL* au titre d'honoraires. Sur ce montant, 10 Mio Fcfa sont réglés par virement bancaires, le solde soit 24 160 000 (36 832 €) a fait l'objet de plusieurs versements en espèces.

La différence, soit 21 600 000 Fcfa a du être imputée dans différents comptes de bilan ou de résultat. Certains mouvements ont ainsi été retrouvés : Un montant de 3 700 000 a été payé par la CFPI en août 2003, un montant de 1 800 000 Fcfa a été payé en espèces par le DAF lors du Conseil des Ministres et du Conseil d'Administration de Douala en avril 2004 ainsi qu'une somme de 700 000 Fcfa en espèces pour frais de mission. La facture n° 7607 du 14 juillet 2003 de l'hôtel Silmande pour 292 000 Fcfa relatif au paiement des frais de séjour de M. FAYE en suite + PDJ du 6 au 9 juillet 2003.

Il semble que les travaux de M. Faye aient donné lieu à l'établissement de deux rapports de mission sur la réforme institutionnelle. La qualité et le volume de ces rapports (7 et 11 pages) n'apparaissent pas correspondre, aux yeux de la mission au montant total des honoraires perçus.

A titre d'illustration de ce constat nous présentons ci-après les trois uniques recommandations (accompagnées de 12 propositions) qui figurent dans le rapport relatif à la mission de lobbying du consultant afin que le lecteur puisse se forger une opinion :

"Recommandation 1 : Les ministères en charge des Écoles doivent être très imprégnés des préoccupations particulières de celles-ci et mettre en place un mécanisme de suivi académique et financier efficace"

"Recommandation 2 : Devant les difficultés des ministères techniques, en charge de la tutelle des Écoles, de mobiliser correctement les contributions, et souvent d'apurer les arriérés, il est souhaitable de trouver des mécanismes relais pour résoudre cette fragilité constitutive du problème majeur des écoles"

"Recommandation 3 : Un dispositif de suivi des conclusions des entretiens avec ces organisations doit être mis en place par le groupe Eier-Etsher de manière à asseoir une coopération encore plus fructueuse entre le groupe et ces organisations".

La dernière phrase du rapport : *"Cet objectif ne sera atteint que si la capacity building existe sur place. Et demain c'est déjà aujourd'hui"*.

Dans le second rapport, intitulé *"Mémoire relatif à la relecture des conclusions des réformes institutionnelle et organisationnelle du Groupe des Écoles EIER-ETSHER"* (novembre 2003), M. Faye recommande le recrutement d'un consultant chargé de *"concevoir pour chaque Etat un plan de recouvrement et un dispositif pérenne de mobilisation des contributions, (versement à la source à partir des Etats ou Institutions sous régionales, paiements anticipés de plusieurs exercices, etc.)"*. Pour ce faire, il préconise *"un mandat de 12 mois devrait être proposé au Consultant pour exécuter les termes de références susvisés. Un salaire de base et un pourcentage sur les montants recouverts devraient lui être proposés"*.

Il est à noter, d'après nos informations, qu'aucun budget ou bourses supplémentaires n'ont été obtenus à la suite de ces actions de lobbying auprès des organisations approchées (citées dans le rapport) : *FAO, BOAD, UEMOA, Organisation Internationale de la Francophonie, Ministère Français de la Coopération, CEMAC, UA, BID.*

Dépenses somptuaires

- Achat de clubs de golf (2 515 €) et paiement du forfait *Golf Club* (110 000 Fcfa) de l'ancien DAF.
- Règlement des abonnements à Canal Horizon en faveur du personnel, comptabilisé dans le compte 626520 *DOCUMENTATION ET ABONNEMENTS* du Groupe. Ces abonnements sont soit collectifs (EIER : 20 villas), soit nominatifs. A noter plus particulièrement la facture au nom de M. Muhet (ancien DAF) de "réabonnement 12 mois grand prestige + Option X" d'un montant de 420 000 Fcfa datée du 15 septembre 2004 et payée à cette même date, soit deux jours avant le départ définitif de l'intéressé du Groupe des Écoles.

Matériels informatiques

- Achat de 6 ordinateurs portables pour le compte d'étudiants pour un coût 4 307 674 Fcfa (6 567 €). Une liste nominative de 6 étudiants et un échéancier de remboursement jusqu'au mois d'août 2004 sont joints au dossier. A la date de notre intervention, le total des remboursements obtenus s'élevait à 1 959 500 Fcfa. Le solde non remboursé à ce jour est de 2 298 174 Fcfa (3 504 €) pour lequel il existe un risque de non-recouvrement car les étudiants concernés ne sont plus être présents sur les listes d'inscription de l'actuelle année universitaire.
- Achat de 17 ordinateurs portables pour un montant de 10 367 euros. La facture définitive n'a pu être trouvée et ces ordinateurs ne sont pas inscrits au registre des immobilisations, ni amortis depuis leur date d'acquisition le 26 novembre 2003.

Absence de justificatifs de dépenses

- Virement du 30 septembre 2003 en faveur de HTDS pour l'acquisition d'un spectrophotomètre d'absorption atomique d'un montant de 31 701,50 USD (18 101 556 Fcfa). Ce virement intervient sur la base d'une fiche d'engagement de dépenses et d'une facture pro forma. La facture correspondante et le bon de livraison sont absents du dossier.
- Deux ordres de virement au bénéfice de la société Repro Dupli Services pour des montants de 1 913,15 euros et de 7 434,80 euros en 2003 sont émis sans facture dans le dossier ni constatation des livraisons effectives. Seule une facture pro forma de 1 918 675 Fcfa a pu être consultée.
- La liste des dépenses journalières du DAF lors du Conseil des Ministres de Douala, du 19 avril au 2 mai 2004, s'élève à un montant total de 48 808 531 Fcfa (74 408 €). L'analyse des pièces justificatives jointes à ce décompte de frais conduit à constater la présence de dépenses non justifiées à hauteur de 20 949 548 Fcfa (31 937 €), soit 42,92% parmi lesquelles :
 - Dépenses albert tiendrébégo : 10 465 248 Fcfa
 - Diverses dépenses transport et avances PHM : 1 010 000 Fcfa
 - Honoraires et carburant Presse : 550 000 Fcfa

- **Honoraires Abdouramane : 100 000 Fcfa**
- Honoraires Mr. Kaboré Lassané (Commissaire aux comptes) : 500 000 Fcfa
- Frais Mr. Kaboré Lassané (Commissaire aux comptes) : 439 000 Fcfa
- Honoraires M. FAYE : 1 800 000 Fcfa
- Frais de mission M. FAYE : 700 000 Fcfa
- Remboursement PCA dernier voyage à Ouaga : 300 000 Fcfa
- Pourboire personnel hôtel Méridien : 200 000 Fcfa
- Défraiement pour personnel EIER/ETSHER : 200 000 Fcfa
- Défraiement protocole : 100 000 Fcfa
- Enveloppe ministre : 2 500 000 Fcfa

1.3. RECOMMANDATIONS

La survie des Écoles nécessite de mener rapidement une réforme en profondeur de l'organisation administrative et comptable afin de rendre celle-ci à la fois performante et sûre. Il est regrettable aujourd'hui de constater l'écart qui existe entre la qualité des activités de formation et de recherche, a priori reconnue de tous, et les carences en terme de procédures administratives et comptables.

Il s'avère particulièrement difficile, à ce stade de nos travaux et compte tenu des éléments précédents, de communiquer dans le présent rapport des données financières fiables (les comptes présentés en annexe 1 doivent donc être consultés avec beaucoup de réserves). Cependant, les auditeurs soulignent deux éléments préoccupants :

- Le passif du Groupe est très probablement sous-évalué du fait que certaines dépenses imputées à des programmes ou projets financés par les bailleurs sont déjà en partie et seront très probablement, dans des proportions aujourd'hui inconnues, refusées par les bailleurs. Le cas existe aujourd'hui avec l'Union européenne et Danida.
- À l'inverse, les actifs inscrits dans les comptes sont probablement surévalués du fait, premièrement que la totalité n'est certainement pas recouvrable et deuxièmement que certaines créances ne sont pas calculées de manière exacte et en accord avec les débiteurs. Ainsi, certaines créances devront vraisemblablement être revues à la baisse. Les travaux actuellement menés par la Direction Générale sur le calcul des contributions des Etats membres au titre des dernières années est révélateur de cette situation.

Une véritable politique d'économie des coûts doit être engagée de toute urgence qui devrait mener à un recentrage des activités sur la formation. Les activités annexes, d'hébergement et d'entretien de véhicules par exemple, semblent particulièrement onéreuses notamment en terme de personnel.

1.3.1. ASPECTS JURIDIQUES

Une refonte des statuts doit être menée afin que ceux-ci prennent en compte les évolutions réalisées au sein du Groupe des Écoles depuis quelques années.

Les activités commerciales, si elles doivent perdurer, doivent entraîner une réflexion de la part de la Direction du Groupe et de ses conseils en matière juridique, sur la meilleure manière de les intégrer afin d'annuler les risques qui existent aujourd'hui (assurances) et d'être en conformité avec les règles fiscales en vigueur au Burkina.

Le périmètre du Groupe doit être clairement redéfini : La fusion des deux Écoles, au moins sur le plan administratif et comptable, doit être officialisée ; le statut du CEFOC et de la CFPI, départements internes, du Groupe doit être rappelé et entraîner l'arrêt des facturations inter-groupe et l'établissement de comptes annuels séparés.

1.3.2. ASPECTS ORGANISATIONNELS ET COMPTABLES

L'ampleur des carences en terme de procédures nécessite l'élaboration de véritables manuels de procédures dans lesquels les différentes politiques du Groupe doivent être redéfinies :

- La politique générale : Redéfinition de l'organisation et de la structure actuellement en place, revue du règlement intérieur...
- La politique des achats : Elle doit permettre une véritable mise en concurrence des prestataires (seuils de passation des marchés, modèles de marchés et de contrats...) et les fournitures ou les prestations doivent faire l'objet de véritables réceptions. Redéfinition des autorisations d'engagements (responsables, montants...) et de liquidations.
- La politique de gestion : Une réflexion doit être menée sur les fonctions et les tâches qui peuvent à l'avenir être externalisées afin de permettre d'une part le recentrage des activités du Groupe sur ses fonctions et attributions premières et d'autre part de réaliser des économies.
- La politique du personnel : Les modalités de recrutement doivent être clairement définies. Le personnel doit faire l'objet d'une étude critique qui porte à la fois sur l'effectif (le Groupe comprend actuellement 225 employés, chiffre à rapprocher du nombre d'étudiants qui s'élève pour l'année universitaire 2004-2005 - hors CEFOC et CFPI - à 247) et sur l'adéquation des salariés à leurs postes (profil, formation, expérience, capacité).
- La politique financière et comptable : La méthodologie d'élaboration des budgets doit être clairement définie afin que ceux-ci constituent de véritables indicateurs de l'activité des Écoles et un suivi financier efficace des ressources et des emplois. Les états financiers présentés doivent donner une information transparente et pertinente. Des états mensuels ou trimestriels sont à instaurer (tableaux de bord) afin d'assurer un suivi permanent de la situation des finances et de l'activité du Groupe. Des schémas obligatoires d'écritures comptables doivent être définis. L'accès de certains comptes doit être réservé à certains utilisateurs autorisés. Les brouillards de saisie des écritures doivent être validés par le Directeur Administratif et Financier avant inscription définitive en comptabilité. Une véritable comptabilité budgétaire ainsi qu'une comptabilité analytique (centres de frais et centres de profits) doivent être mises en place.
- La politique de trésorerie : Notamment les règles régissant les avances de caisses et leurs apurements. Des seuils maximum de paiements en espèces devront être fixés.
- La politique administrative : La définition et la rédaction d'un certain nombre de documents internes obligatoires (fiches d'engagement des dépenses, notes de frais...), la création de contraintes (délais maximum de remise des pièces justificatives, obligation de disposer d'une facture définitive pour initier un règlement...) sont autant d'éléments qui vont concourir à améliorer rapidement la gestion au sein du Groupe.
- La politique de communication : Elle doit conduire à un rapprochement avec les bailleurs de fonds et permettre à ces derniers de disposer des éléments d'information pouvant les intéresser (nombre d'étudiants, de stagiaires, qualité des dépenses financées par les conventions...).

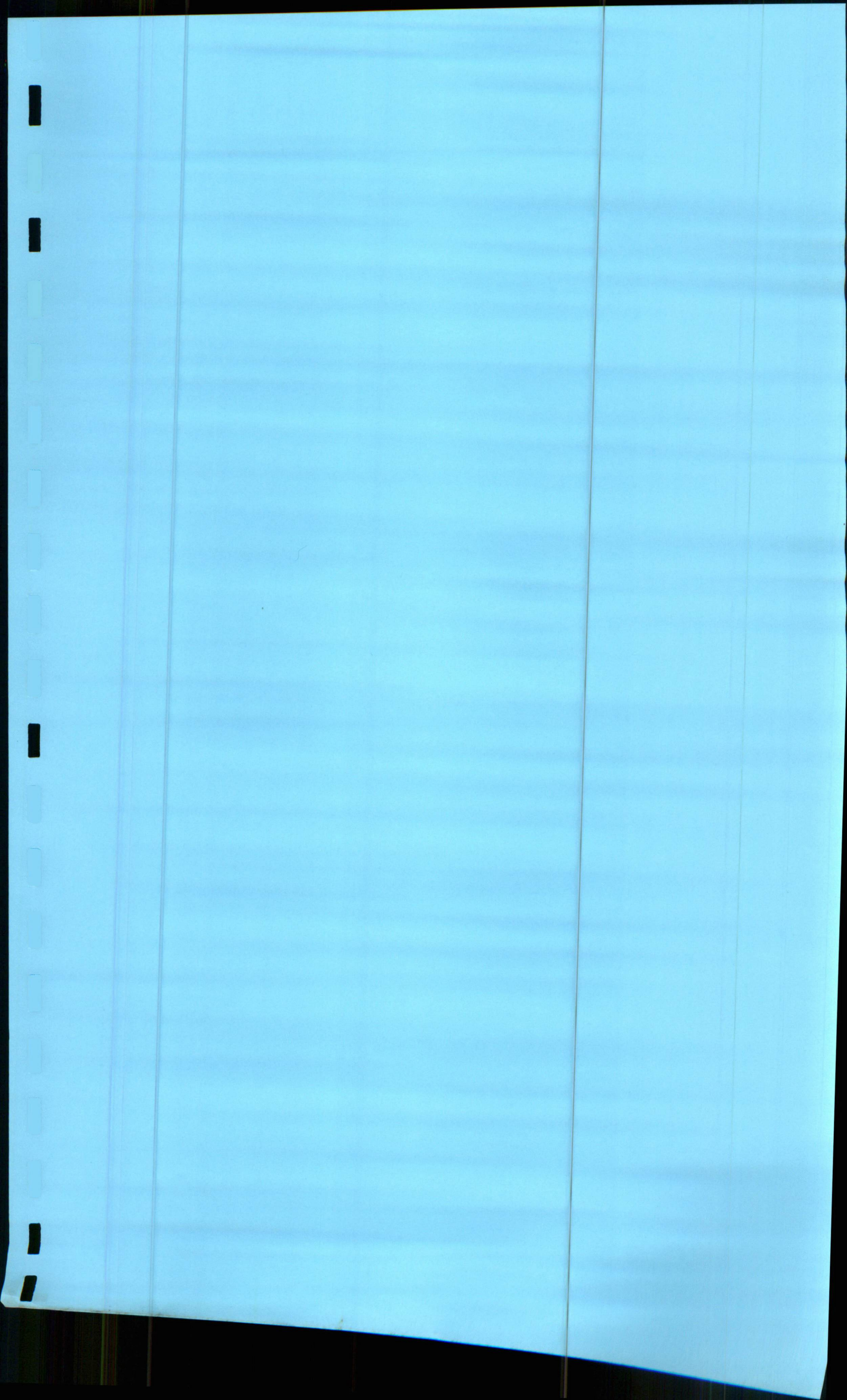
- La politique de contrôle : En interne, le contrôleur de gestion doit véritablement "filtrer" l'ensemble des dépenses du Groupe, préalablement à l'autorisation que doit systématiquement donner le DAF ou le DG. Ce filtre doit concourir aux respects des nouvelles procédures à mettre en œuvre (respect des documents internes obligatoires, délais de justification des frais, attention particulière aux frais justificatifs des avances de caisse avant tout réapprovisionnement en espèces pour un bénéficiaire...). En externe, il est urgent de nommer un nouveau commissaire aux comptes et de l'assister lors de ses interventions.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive (ainsi que les exemples cités) mais elle permet de fixer le cadre et les principales orientations des initiatives à mener dans un avenir immédiat.

Il semble indispensable aux auditeurs qu'un soutien et une assistance extérieure importante doivent être apportés sous la forme d'une mission d'organisation et de redressement des comptes. Cette mission aura comme principaux objectifs de :

- Rédiger les manuels de procédures nécessaires dans le sens des orientations ci-dessus énumérées ;
- Porter une attention particulière à la gestion de certaines activités : Le garage, le restaurant, l'entretien des villas, etc. Proposer, si nécessaire, l'externalisation de certaines tâches, notamment pour les activités très concurrentielles à Ouagadougou (pièces voitures par exemple) ;
- Mener une réflexion sur la conservation des logements à l'actif du Groupe qui engendre des charges conséquentes de personnel, d'entretien, d'assurance et de mobilier et matériel. On rappelle à cet égard que les sections hébergement de l'Eier et de l'Etsher emploient actuellement 18 agents d'entretien ou de nettoyage auxquels il convient d'ajouter les gardiens et les personnels techniques affectés aux logements ;
- Procéder à une revue critique des principaux contrats en cours d'exécution.
- Mettre à jour les comptabilités afin que les comptes présentés fin 2004 reflètent la réalité des actifs et passifs du groupe. Cette mise à jour nécessitera de nombreux entretiens avec les partenaires du Groupe afin de déterminer, d'un commun accord les soldes réels des comptes de tiers (notamment les Etats membres, les fournisseurs, les bénéficiaires d'avances de fonds et les bailleurs de fonds). Un inventaire exhaustif des biens possédés par le Groupe devra être mené et transcrit en comptabilité. Il s'agit de mener une véritable opération de nettoyage des comptes.
- Constituer des dossiers détaillant et justifiant les montants des contributions dus par les Etats, par années, afin de faciliter leur recouvrement auprès des Etats membres. On rappelle que les contributions dues au 31 décembre 2003 totalisent, tous pays confondus, 1 004 707 431 Fcfa, soit 1 531 667 €.

Cette mission pourrait être confiée à un cabinet international en collaboration avec un cabinet local et un expert indépendant (rattaché directement au DG ou au DAF) qui participerait à la mission et demeurerait au sein du Groupe des Écoles pendant une durée de plusieurs mois après la fin de la mission afin de s'assurer que les procédures sont correctement appliquées, de modifier celles qui le nécessitent et de participer à l'indispensable évolution des mentalités au sein du Groupe. L'objectif de cette dernière recommandation est d'éviter le risque qu'au lendemain de la rédaction de l'ensemble des procédures, celles-ci ne soient pas appliquées par manque de suivi, d'exigence et/ou de contrôle.





**GROUPE DES ECOLES
EIER - ETSHER**

**Conseil extraordinaire des ministres
Ouagadougou 7 et 8 février 2005**

CONTRIBUTIONS ET FRAIS DE SCOLARITE

30 janvier 2005

EIER-0007

SOMMAIRE

	Pages
LISTE DES TABLEAUX	3
1. Contributions et frais de scolarité	4
2. Situation des arriérés de contributions des Etats membres	4
3. Contribution et bourses 2004-2005	6
4. Un système de bourses plus neutre	8
5. Cotisation et frais de scolarité sur la période 2006-2010	10
TABLES DES ANNEXES	12

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau 1 : Récapitulatif général des contributions	5
Tableau 2 : Récapitulatif des bourses 2005 (année universitaire 2004-2005)	6
Tableau 3 : Frais de scolarité pour l'année 2004/2005 EIER	7
Tableau 4 : Frais de scolarité pour l'année 2004/2005 ETSHER	7
Tableau 5 : Frais de scolarité et contribution pour l'année 2004/2005 EIER – ETSHER	8
Tableau 6 : Cotisation et frais de scolarité sur la période 2006-2010	10
Tableau 7 : Evolution du nombre de diplômés EIER en formation initiale	11
Tableau 8 : Evolution du nombre de diplômés EIER en formation initiale (suite)	12
Tableau 9 : Evolution du nombre de diplômés par pays et par promotion	13
Tableau 10 : Candidatures et admissions EIER & ETSHER	14

UN NOUVEAU SYSTEME DE FINANCEMENT DES ECOLES

1. Contributions et frais de scolarité

Actuellement, les contributions des Etats représentent tout sauf les frais de scolarité. Selon la mission d'audit, l'élaboration des budgets financiers semble répondre au schéma suivant :

Estimation des besoins de l'exercice

- Recettes prévues en provenance des bailleurs de fonds

- Recettes propres du Groupe

= Part à financer par les Etats membres

Ce solde incombant aux Etats membres est ensuite réparti en fonction du nombre d'étudiants de chaque Etat sur le nombre total d'étudiants. Les variations constatées dans le montant des subventions des bailleurs de fonds se répercutent ainsi directement sur les contributions des Etats membres, ce qui peut entraîner des écarts considérables de contribution d'un exercice à l'autre.

A chaque fois qu'un étudiant est admis, les Etats paient pour la totalité de la formation : deux ans pour les techniciens et trois ans pour les ingénieurs. Cette pratique est source d'inégalité forte. La cotisation ne représente pas les frais de scolarité mais le déficit du budget des écoles divisé par le nombre des étudiants en première année. Le montant défini pour un élève pour l'année N est reporté par exemple dans le cas de l'EIER sur les années N+1 et N+2. Ainsi, le coût de la formation peut aller du simple au double pour le même diplôme.

Une autre conséquence est que le paiement des années de formation (trois ans à l'EIER et deux ans à l'ETSHER) constitue une avance pour les écoles qui aurait dû être mise en réserve. D'évidence, ce système ne facilite pas une saine gestion et conduit à des dérives dangereuses. C'est le cas aujourd'hui car les cotisations pour des étudiants en cours de formation versées par un certain nombre d'Etats sont déjà consommées. Elles devraient donc apparaître sous forme de créances des Etats au bilan du Groupe.

2. Situation des arriérés de contributions des Etats membres

Une reconstitution des contributions par Etat a été faite à partir des éléments présents en comptabilité. Tenant compte des appels de contribution, des versements effectués par les Etats. Ces tableaux en annexe sont complétés du nombre d'élèves à priori présent au sein des écoles sur la base des documents disponibles au niveau de la scolarité. A été intégré le fait que la notion de contribution solidaire obligatoire (présence ou non d'élève) était initialement calculée sur la base du coût minimum de deux élèves.

L'ensemble de ces éléments permet de sortir trois situations:

- ◊ Un "ETAT DE CONTRIBUTION EMANANT DE LA COMPTABILITE" (détails annexe 1)

Les contributions sont celles qui ressortent de la comptabilité telle que vérifiée par les auditeurs du Cabinet 2AC.

- ◊ Un "ETAT DES CONTRIBUTIONS REAJUSTE SUR DECISION 3/CM/2001 POUR L'ANNEE 2001 SEULE" (détails en annexe 2)

Les contributions sont calculées en appliquant, pour la seule année scolaire 2001/02, la Décision (N° 3 CM) du Conseil des Ministres du Groupe datée du 30 janvier 2001. La contribution est proportionnelle au nombre d'étudiants inscrits. Ce qui amène un redressement montrant que la décision n'a pas été correctement appliquée.

- ◊ Un "ETAT DES CONTRIBUTIONS REAJUSTE SUR DECISION 3/CM/2001 POUR LES ANNES DE 2001 à 2004" (détails en annexe 3)

Les contributions sont calculées en appliquant, pour les années scolaires 2001/02 à 2003/04, la décision du Conseil des Ministres de 2001. La contribution est pour cette période proportionnelle au nombre d'étudiants inscrits et donc égale à zéro si pas d'étudiant.

Le tableau ci-après intitulé reprend les résultats globaux par pays pour l'ensemble de la période considérée et les 3 cas de figure considérés.

Tableau 1: Récapitulatif général des contributions

ETATS MEMBRES		SITUATION	DECISION 2001	DECISION 2001
	exercice	COMPTA	SUR 2001	De 2001 à 2004
	1997 à 2004	CUMUL	CUMUL	CUMUL
TOGO	2003/2004	196 697 072	196 697 072	196 697 072
TCHAD	2003/2004	93 172 300	93 172 300	93 172 300
SENEGAL	2003/2004	-19 423 740	-19 423 740	-19 423 740
NIGER	2003/2004	197 980 967	197 980 967	197 980 967
MAURITANIE	2003/2004	214 856 203	190 874 572	142 276 340
MALI	2003/2004	5	5	5
GUINEE	2003/2004	37 373 941	26 257 704	9 624 144
GABON	2003/2004	17 371 725	17 371 725	-14 694 647
RCI	2003/2004	88 031 184	88 031 184	88 031 184
CONGO	2003/2004	70 664 452	70 664 452	47 009 945
RCA	2003/2004	216 026 795	216 026 795	216 026 795
CAMEROUN	2003/2004	-48 478 240	-48 478 240	-48 478 240
BURKINA	2003/2004	10 410 406	10 410 406	10 410 406
BENIN	2003/2004	3 502 758	3 502 758	3 502 754
TOTAL ETATS		1 126 664 063	1 091 566 195	970 613 520

Le tableau fait apparaître un écart significatif de 35 097 868 FCFA entre les données comptables et l'application de la décision CM/3/2001. Ce qui montre qu'elle n'a pas été correctement appliquée et que le montant des arriérés enregistré au niveau comptable est erroné.

L'extension de la décision CM/3/2001 sur la période 2001-2004 conduit à une diminution sensible du montant des arriérés qui passe de 1 091 566 195 FCFA à 970 613 520 FCFA soit une diminution de 120 652 675 FCFA.

Il apparaît que l'esprit de la décision CM/3/2001 est applicable à la période 2001-2004. Il s'agissait en effet de rompre avec la contribution de solidarité qui avait été instaurée pour conforter la situation financière des écoles après la dévaluation du FCFA. De surcroît, l'absence de réunion du conseil d'administration entre 2001 et 2004 est imputable à la direction des écoles et ne saurait donc être utilisée pour pénaliser les Etats membres.

Cette position est confortée par le fait que les quotas (découlant des bourses) non utilisés par certains Etats ont été chaque année répartis au bénéfice d'autres qui se sont acquittés de leur cotisation proportionnellement au nombre d'étudiants présents. **On peut donc considérer que les écoles n'ont aucunement subi de préjudice financier.**

C'est pourquoi nous recommandons que le montant des arriérés qui figurera au bilan 2005 soit de 970 613 520 FCFA correspondant à l'application de la décision CM /3/2001 pour la période 2001-2004.

3. Contribution et bourses 2004-2005

Tableau 2: Récapitulatif des bourses 2005 (année universitaire 2004-2005)

Origine	EIER			ETSHER		FPU (2)				Cumul	%
	An1	An2	An3	An1	An2	GEFI	ISE	GSE	EAC		
France (1)	27	30	26	52	45	14	6	12	7	217	77
Danemark	4	4	3	6	4					21	7
AUF							9		7	16	5
Allemagne (1)	1	4				2	3	2	1	12	4
Suisse								3	3	6	2
UEMOA						1	1		1	3	1
Ecumenicale			2							2	0,7
ONEA	1	1									
Scac Moroni								1			
Burkina								1			
RCI	2						2		1		
Famille	1										
TOTAL	36	39	31	58	49	17	21	19	20	282	100

(1) A facturer, EIER an 1 soit 28 (France+Allemagne) Voir tableau 3

(2) FPU non facturés

Tableau 3 : Frais de scolarité pour l'année 2004/2005 EIER (En million F CFA)

Pays*	Total	DANIDA (fille)	A Facturer	Montant	TOTAL
BENIN	5	2	3	2,3	6,9
BURKINA	4	1	3	2,3	6,9
CAMEROUN	4	1	3	2,3	6,9
CENTRAFRIQUE (A)	0	0	0	0	0
CONGO	2	0	2	2,3	4,6
COTE D'IVOIRE	2	0	2	2,3	4,6
GABON	1	0	1	2,3	2,3
GUINEE	2	0	2	2,3	4,6
MALI	2	0	2	2,3	4,6
MAURITANIE (A)	0	0	0	0	0
NIGER	2	0	2	2,3	4,6
SENEGAL	5	0	5	2,3	11,5
TCHAD	2	0	2	2,3	4,6
TOGO	1	0	1	2,3	2,3
TOTAL ETATS MEMBRES	32	4	28	2,3	64,4
AUTRES (B)	4	0	4	2,3	9,2
TOTAL GENERAL	36	4	32	2,3	73,6

* Quota minimum : 2 élèves par pays

(A) Elèves refusés à la rentrée 2004/2005

(B) Autres : paiement des frais de scolarité par entreprise, Etat et/ou famille

Tableau 4 : Frais de scolarité pour l'année 2004/2005 ETSHER (En million F CFA)

Pays*	Total	AUTRES (B)	A Facturer	Montant	TOTAL
BENIN	2	0	2	2,3	4,6
BURKINA	7	1	6	2,3	13,8
CAMEROUN	4	0	4	2,3	9,2
CENTRAFRIQUE	1	0	1	2,3	2,3
CONGO	6	0	6	2,3	13,8
COTE D'IVOIRE	4	1	3	2,3	6,9
GABON	6	0	6	2,3	13,8
GUINEE	2	0	2	2,3	4,6
MALI	3	1	2	2,3	4,6
MAURITANIE (A)	0	0	0	0	0
NIGER	6	0	6	2,3	13,8
SENEGAL	5	1	4	2,3	9,2
TCHAD	3	1	2	2,3	4,6
TOGO	5	0	5	2,3	11,5
TOTAL ETATS MEMBRES	54	5	49	2,3	112,7
AUTRES (B)	5	0	5	2,3	11,5
TOTAL GENERAL	59	5	54	2,3	124,2

* Quota minimum : 2 élèves par pays

(A) Elèves refusés à la rentrée 2004/2005

(B) Autres : paiement des frais de scolarité par entreprise, Etat et/ou famille

Tableau 5 : Frais de scolarité et contribution pour l'année 2004/2005 EIER – ETSHER
(En million F CFA)

Pays	TOTAL EIER	TOTAL ETSHER	TOTAL EIER – ETSHER	Contribution au plan d'investissement 2005/2010	TOTAL frais de scolarité plus contribution 2005
BENIN	6,9	4,6	11,5	20	31,5
BURKINA	6,9	13,8	20,7	20	40,7
CAMEROUN	6,9	9,2	16,1	20	36,1
CENTRAFRIQUE	0	2,3	2,3	20	22,3
CONGO	4,6	13,8	18,4	20	38,4
COTE D'IVOIRE	4,6	6,9	11,5	20	31,5
GABON	2,3	13,8	16,1	20	36,1
GUINEE	4,6	4,6	9,2	20	29,2
MALI	4,6	4,6	9,2	20	29,2
MAURITANIE (A)	0	0	0	20	20
NIGER	4,6	13,8	18,4	20	38,4
SENEGAL	11,5	9,2	20,7	20	40,7
TCHAD	4,6	4,6	9,2	20	29,2
TOGO	2,3	11,5	13,8	20	33,8
TOTAL ETATS MEMBRES	64,4	112,7	177,1	280	457,1
AUTRES (B)	9,2	11,5	20,7	0	20,7
TOTAL GENERAL	73,6	124,2	197,8	280	477,8

4. Un système de bourses plus neutre

Le système actuel est basé sur le financement des bailleurs de fonds (équipements, subsistance, voyage). Les bourses sont attribuées de manière non transparente, dans une liste des candidats admis au concours et suivant les quotas par Etat. Les frais de scolarité sont payés par les Etats.

La conséquence de ce système est que :

- **le nombre d'étudiants est limité par le nombre de bourses provenant des bailleurs de fonds.** La diminution ou l'arrêt des subventions des bailleurs de fonds signifierait, à terme rapproché, la fermeture des écoles. A titre d'exemple, en début juillet 2004, la rentrée n'était pas programmée parce que les financements n'étaient pas disponibles.
- **les écoles sont maintenues dans un système artificiel de financement public qui n'incite pas à l'économie et maintient un fonctionnement de type administration.** En définitive, c'est le bailleur de fonds qui décide du nombre d'étudiants. Ce qui est préoccupant quarante ans après les indépendances et constitue une atteinte grave au principe de souveraineté. Ceci a également pour conséquence que le calcul de la cotisation des Etats dépend en fait des bailleurs de fonds.

- **P'on accorde l'admission qu'à ceux à qui les écoles ont attribué des bourses.** Ce qui revient à refuser l'entrée aux écoles à des candidats qui ont satisfait au concours d'entrée mais qui disposent d'un financement hors du système de bourses en place. Les écoles ont pourtant besoins de plus d'étudiants pour amortir leurs installations et leurs capacités de formation et donc diminuer les coûts de formation. La demande de formation n'est donc pas satisfaite.

La réforme vise à donner une plus grande neutralité à l'appui financier des bailleurs de fonds. Il s'agit de limiter l'impact, sur la survie des écoles, d'un arrêt ou d'une diminution des subventions.

Il est donc proposé que les frais de subsistance, de voyage et de logement soient à la charge des clients: Etats, entreprises privées, particuliers). Ils seront facturés par des prestataires des services privés (conséquence du recentrage des activités du Groupe sur la formation et de recherche).

Chacun aura donc le libre choix des conditions qu'il peut ou veut offrir à son (ses) étudiant(s). La seule nuance concernera le maintien d'une offre de logement dans un souci d'égalité d'accès entre les Etats, notamment pour les premières années du cycle de licence.

Dans ces conditions, il est proposé que l'appui des bailleurs de fonds soit orienté sur :

- **L'équipement pédagogique** (ordinateurs, calculatrice, photocopieurs, etc.). Actuellement, cet équipement n'est attribué qu'aux boursiers, ce qui constitue un frein au recrutement des non boursiers. A enveloppe égale, il serait donc demandé aux bailleurs de fonds de fournir à tous les étudiants, les équipements nécessaires à la formation. Ce qui supprimera de fait la notion de boursier et de non boursier. Un autre intérêt de cette méthode est que, le prix de l'équipement informatique diminuant rapidement, la contrainte financière sera décroissante;
- **une participation aux frais de scolarité pour l'ensemble des étudiants.** A enveloppe constante, compte tenu de l'augmentation du nombre d'étudiants, cette subvention ira diminuant et son arrêt éventuel n'aura ainsi pas de conséquences graves.

A titre d'exemple, les bourses françaises se montent actuellement à environ 500 millions de francs FCFA par an pour près de 215 étudiants. Soit un montant moyen d'environ 2,3 millions/étudiants, hors de la contribution des Etats. Sur la base d'un doublement des promotions, par exemple 500 étudiants à l'horizon 2010, la contribution française permettrait pour l'ensemble des étudiants :

- l'attribution d'un équipement pédagogique évalué à 500.000 FCFA.
- une contribution aux frais de scolarité d'environ 500.000 FCFA, correspondant à environ 30% du montant total des frais de scolarité.

Ce système présenterait l'avantage de ne pas compromettre l'avenir des écoles en cas d'arrêt des financements des bailleurs de fonds. Il permet une diminution progressive de ce support avec un surcoût qui peut être absorbé par les clients (Etats, Entreprises privées, particuliers, etc.).

A titre d'exemple, sur une base de 1000 étudiants en 2015, la subvention ne représenterait plus que 10 à 15% des frais de scolarité. Cette subvention pourrait donc être entièrement affectée au matériel pédagogique. Ce changement vise, en outre, à progressivement rapprocher les écoles des systèmes en vigueur au niveau national. La participation des Etats au financement des Ecoles pourrait se faire selon trois voies complémentaires:

- a. **Une cotisation annuelle forfaitaire de membre du Groupe.** D'un montant proposé de 20 000 000 FCFA par Etat, elle permettrait de couvrir le fonctionnement des organes consultatifs, de contrôle et de tutelle du Groupe sans obérer son activité ni ouvrir la voie à une déficience du contrôle par absence de ressources.
- b. **Une contribution à l'investissement.** Il est proposé le principe d'un financement dégressif des Etats. La participation des Etats à l'effort d'investissement sur une période de cinq ans, visera à renforcer les capacités des écoles tout en les obligeant à une rentabilité et à fonctionner sans subvention dès la sixième année. En effet, l'absorption du passif, le retrait d'un bailleur de fonds important en 2006 (Danemark) et la mise en œuvre du LMD vont fortement réduire les capacités d'investissement dans les trois prochaines années. La réussite du plan de la réforme proposée devrait permettre de recouvrer des marges de manœuvre à l'horizon 2010. Le montant total envisagé serait de 1400 millions pour la période 2005-2009 soit 100 millions par Etat (280 millions par an sur cinq années de 2005 à 2009).
- c. **Des frais de scolarité.** Le montant sera fixé annuellement par le CA sur la base des coûts réels de formation. Les frais de scolarité seront alors facturés aux clients qu'il s'agisse indifféremment des Etats, du secteur privé ou des particuliers. Chaque Etat sera ainsi souverain et pourra décider du nombre de bourses qu'il souhaite financer chaque année et des modalités d'attribution des bourses qu'il entend appliquer. Les boursiers comme les non boursiers seront accueillis sur la base d'une garantie de paiement. **En 2005 le montant facturé sera de 2,3 millions de FCFA et passera en 2006 à 1,7 million de FCFA.**

5. Cotisation et frais de scolarité sur la période 2006-2010

Tableau 6 : Cotisation et frais de scolarité sur la période 2006-2010

rubrique	Montant annuel FCFA
Cotisation annuelle	20 000 000
Contribution investissement	20 000 000
Frais de scolarité par étudiant	1 700 000

Tableau 7 : EIER

EVOLUTION DU NOMBRE DE DIPLOMES FORMES EN FORMATION INITIALE

Pays	Bénin	Burkina	Camer.	Centraf.	Congo	RCI	Gabon	Guinée	Mali	Maurit.	Niger	Sénég.	Tchad	Togo	Autres	Total
Année de sortie																
1972	1	3	3									4		1		12
1973	3	4	2	1							2				1	13
1974	1	2	2						1			1		1		8
1975	1		1		3									6		11
1976	2		5						1	1		3		1		13
1977	5	2	4							1		2	2	1		17
1978	2	3	5	3		2					1	2	1			19
1979	2	3	6	1		6				1	1	2	1	2		25
1980	3	2	5		1	1				1	1	4	2	1		21
1981	3	2	6			3					2	6		3		25
1982		4	7		1	2					1	5		2		22
1983		4	3		1	2						5		2		17
1984	1	4	4		1	1				1		4	3	2		21
1985		2	4		1	3					1	6		4	1	22
1986	1	3	3		2	4					2	4		4		23
1987	2	5	2	1		1					4	2		2		19
1988	1	4	3		1	1	1				4	1		1		17
1989	1	7	5	2	2	2	1				4	1	3	2		30

Tableau 8 :EVOLUTION DU NOMBRE DE DIPLOMES EIER FORMES EN FORMATION INITIALE (suite)

Pays	Bénin	Burkina	Camer.	Centraf.	Congo	RCI	Gabon	Guinée	Mali	Maurit.	Niger	Sénég.	Tchad	Togo	Autres	Total
1990	2	11	7		1	3					6	2	2	2		36
1991	4	8	8		2	3	1		2		5	4	1	2		40
1992		9	10		1	3			2		4	5	2	2		38
1993		5	2		2	3	2		4		4	2	4	2		30
1994	2	6	2			2	1		1		2	4	2	2		24
1995		4		1	2	2			3	1	5	4	2	2		26
1996		4	1	5	2	3		1	2	1	3	4	3	2		31
1997		2	1	2	1	2		1	2	1	3	4	3	2		24
1998	3	4	2	4	3	4	1	2	2	0	6	3	2	2		38
1999	3	4	4	2	3	1	0	1	2	1	3	4	2	2	0	32
2000	3	3	4	1	2	2	0	1	2	0	2	3	1	2		26
2001	3	3	3	0	0	3	1	0	1	3	4	4	2	4	0	31
2002	3	6	3	1	1	2	0	2	3	0	2	4	2	3	0	32
2003	4	4	3	0	5	3	0	2	2	1	2	4	2	3	0	35
2004	4	5	4	0	1	3	0	1	2	0	1	4	1	1	0	27
Total	60	132	124	24	39	67	8	11	32	13	75	107	43	68	2	805

TABLEAU 9
ETSHER

EVOLUTION DU NOMBRE DE DIPLOMES PAR PAYS ET PAR PROMOTION
POUR L'ENSEMBLE DES 14 PAYS MEMBRES

PAYS	PROMOTIONS																												TOTAL	
	75*	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	0	1	2		3
BENIN		4		3	1	3		3	3	3	4		4	3	2		1	2	1		1	5	4	4	5	6	7	3	6	78
BURKINA FASO	5	4	12	11	3	2	7	3	4	6	3	6	9	6	13	11	14	11	6	5	6	4	5	3	4	4	5	5	8	185
CAMEROUN	6		3	5	4	5	4	6	6	4	4	2	6	10	9	13	2	3		2	2	3	6	5	5	3	6	4	2	130
CENTRAFRIQUE		4	1		1						1	1	4						2	2	1	1	2	1	0	2	0	0	2	25
CONGO	1	8	5	1	4	3	5	4	5	4	2	4	2	6	3	1	1	1	2	1	1	8	3	0	3		3	3	0	84
COTE D'IVOIRE		2	1	3	2		4	4	3	2	3	3	7	4	5	4	2	1	2	3	3	4	2	4	1	4	4	3	3	83
GABON				1	2		2	4	5	2	1	1	2	3	1	2	4	4	3	2		3	2	4	4	4	3	1	3	63
GUINEE																2	3	1	6	3	3	4	1	0	2	3	0	1	29	
MALI															2	2	1	1			3			4	2	2	4	2	2	25
MAURITANIE				1	1	1		1											1	1	1	1	3	3	2	1	2	0	0	19
NIGER	2	1	1	3	4	3	6	3	4	4	2	3	6	6	4	8	5	6	3	5	5	3	5	5	4	3	4	6	6	120
SENEGAL				3	4	4	3	4	5	3	4	1	1	4	3	2	1	3	4	4	6	5	4	3	4	5	5	4	6	95
TCHAD				1	2								3	2	1	3	5	5	4	5	2	4	3	3	3	4	2	2	5	59
TOGO	5	2	3	3	6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	119
TOTAL	19	25	26	35	34	26	36	37	40	32	28	25	48	48	47	50	42	44	34	39	38	48	48	45	41	44	51	37	47	1114
DONT FILLES							3	2	3	2	1	2	1	3	2	1		2		2	1	2	8	6	6		5	3	9	64
AUTRES*	1											1		1				2								1				6

* AUTRES comprend le BURUNDI(1), la République Démocratique du CONGO(2), et le RWANDA(3)

TABLEAU 10

EIER : Candidatures et admission

Années	Candidatures	Admissibles	Admis
1993-1994	392	75	33
1994-1995	419	125	34
1995-1996	369	146	33
1996-1997	486	217	37
1997-1998	493	210	35
1998-1999	530	164	35
1999-2000	455	181	33
2000-2001	423	119	30
2001-2002	444	264	29
2002-2003	416	172	31
2003-2004	425	143	37
2004-2005	458	181	36
Moyenne	443	166	34
Pourcentage admis/admissibles			20%

ETSHER : candidatures et admission

Années	Candidatures	Admissibles	Admis
2003-2004	2 372	272	49
2004-2005	1 967	239	53
Moyenne	2 170	256	51
Poucentage admis/admissibles			20%

ANNEXE 1 : ETAT DE CONTRIBUTION EMANANT DE LA COMPTABILITE

**ANNEXE 2 : ETAT DES CONTRIBUTIONS REAJUSTE SUR DECISION 3/CM/2001
POUR L'ANNEE 2001**

**ANNEXE 3 : ETAT DES CONTRIBUTIONS REAJUSTE SUR DECISION 3/CM/2001 DE
2001 A 2004**

ANNEXE 1
ETAT DE CONTRIBUTION EMANANT DE LA COMPTABILITE

CONTRIBUTIONS/COMPTA						PAIEMENT	Exercice	
	nb	EIER	nb	ETSHER	TOTAL	TOTAL	TOTAL	CUMUL
BENIN								
31/12/1997								46 461 869
1997/1998	3	16 312 223	4	14 773 286	31 085 513	70 147 889	-39 062 376	7 399 493
1998/1999	2	15 428 574	5	12 466 868	27 895 442	31 012 159	-3 116 717	4 282 776
1999/2000	2	16 133 514	6	13 736 448	29 869 962	30 187 357	-317 395	3 965 381
2000/2001	4	13 237 755	6	12 684 865	25 922 620	22 488 508	3 434 112	7 399 493
2001/2002	4	30 581 578	4	11 116 237	41 697 815	41 697 815		7 399 493
2002/2003	2	18 239 451	6	16 379 310	34 618 761		34 618 761	42 018 254
2003/2004	3	20 740 381	3	9 980 136	30 720 517	69 236 013	-38 515 496	3 502 758
BURKINA FASO								
31/12/1997								8 610 069
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329	31 483 000	-3 956 671	4 653 398
1998/1999	2	15 428 574	4	12 120 566	27 549 140	27 545 000	4 140	4 657 538
1999/2000	6	16 133 514	4	13 736 448	29 869 962	14 566 000	15 303 962	19 961 500
2000/2001	4	13 237 755	5	8 781 827	22 019 582	16 938 000	5 081 582	25 043 082
2001/2002	5	28 156 183	5	18 527 061	46 683 244	79 879 336	-33 196 092	-8 153 010
2002/2003	6	36 478 902	8	21 057 114	57 536 016		57 536 016	49 383 006
2003/2004	6	27 653 840	5	16 633 560	44 287 400	83 260 000	-38 972 600	10 410 406
CAMEROUN								
31/12/1997								183 503 355
1997/1998	4	23 612 075	6	20 928 821	44 540 896	140 000 000	-95 459 104	88 044 251
1998/1999	3	15 428 574	5	12 120 566	27 549 140		27 549 140	115 593 391
1999/2000	3	16 133 514	4	12 019 392	28 152 906	195 700 004	-167 547 098	-51 953 707
2000/2001	3	13 237 755	6	12 684 862	25 922 617		25 922 617	-26 031 090
2001/2002	4	30 581 578	4	14 821 649	45 403 227	97 000 000	-51 596 773	-77 627 863
2002/2003	4	18 239 451	3	8 189 655	26 429 106	28 000 000	-1 570 894	-79 198 757
2003/2004	4	20 740 381	4	9 980 136	30 720 517		30 720 517	-48 478 240
CONGO								
31/12/1997								169 454 172
1997/1998	2	9 012 371	3	12 926 625	21 938 996		21 938 996	191 393 168
1998/1999	3	15 428 574	4	12 120 566	27 549 140		27 549 140	218 942 308
1999/2000	3	32 267 027		12 019 392	44 286 419	50 000 000	-5 713 581	213 228 727
2000/2001		13 237 755	3	11 709 103	24 946 858	58 078 846	-33 131 988	180 096 739
2001/2002	1	12 865 394	3	11 116 237	23 981 631	20 000 000	3 981 631	184 078 370
2002/2003	1	9 119 726		9 827 586	18 947 312	29 000 000	-10 052 688	174 025 682
2003/2004		13 826 921	4	13 306 848	27 133 769	130 494 999	-103 361 230	70 664 452
GABON								
31/12/1997								36 732 242
1997/1998	2	14 599 704	5	21 544 375	36 144 079		36 144 079	72 876 321
1998/1999	2	15 428 574	4	12 120 566	27 549 140		27 549 140	100 425 461
1999/2000		16 133 514	6	15 453 504	31 587 018	71 132 390	-39 545 372	60 880 089
2000/2001		13 237 755	3	8 781 827	22 019 582		22 019 582	82 899 671
2001/2002	1	12 865 394	1	14 821 649	27 687 043	82 899 669	-55 212 626	27 687 045
2002/2003		18 239 451	4	19 655 172	37 894 623		37 894 623	65 581 668
2003/2004		13 826 921	5	9 980 136	23 807 057	72 017 000	-48 209 943	17 371 725

GUINEE

1997/1998	3	21 899 556	5	19 082 161	40 981 717		40 981 717	169 425 020
1998/1999	2	15 428 574		10 389 057	25 817 631		25 817 631	195 242 651
1999/2000		16 133 514	2	13 736 448	29 869 962	59 690 135	-29 820 173	165 422 478
2000/2001	2	13 237 755	3	8 781 827	22 019 582	37 488 412	-15 468 830	149 953 648
2001/2002	2	25 730 789		11 116 237	36 847 026	12 386 344	24 460 682	174 414 330
2002/2003	2	18 239 451	3	13 103 448	31 342 899	205 757 229	-174 414 330	
2003/2004	3	20 740 381		16 633 560	37 373 941		37 373 941	37 373 941

MALI

31/12/1997								36 833 040
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329		27 526 329	64 359 369
1998/1999	2	15 428 574	2	10 389 057	25 817 631	64 359 369	-38 541 738	25 817 631
1999/2000	2	16 133 514	3	10 302 336	26 435 850	52 253 481	-25 817 631	
2000/2001	2	13 237 755	4	8 781 827	22 019 582		22 019 582	22 019 582
2001/2002	2	25 730 789	3	11 116 237	36 847 026		36 847 026	58 866 608
2002/2003	2	18 239 451	2	9 827 586	28 067 037	86 933 640	-58 866 603	5
2003/2004	2	13 826 921	2	9 980 136	23 807 057	23 807 057		5

MAURITANIE

31/12/1997								116 634 611
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329		27 526 329	144 160 940
1998/1999	2	15 428 574	2	10 389 057	25 817 631	51 976 379	-26 158 748	118 002 192
1999/2000	2	16 133 514	2	13 736 448	29 869 962		29 869 962	147 872 154
2000/2001		13 237 755	2	8 781 827	22 019 582	27 615 396	-5 595 814	142 276 340
2001/2002		12 865 394		11 116 237	23 981 631		23 981 631	166 257 971
2002/2003		18 239 451		6 551 724	24 791 175		24 791 175	191 049 146
2003/2004		13 826 921		9 980 136	23 807 057		23 807 057	214 856 203

NIGER

31/12/1997								55 606 567
1997/1998	3	21 899 556	4	17 235 500	39 135 056		39 135 056	94 741 623
1998/1999	3	23 142 861	4	13 852 075	36 994 936		36 994 936	131 736 559
1999/2000	2	16 133 514	4	13 736 448	29 869 962	36 000 000	-6 130 038	125 606 521
2000/2001	2	13 237 755	4	8 781 827	22 019 582	42 067 294	-20 047 712	105 558 809
2001/2002	1	12 865 394	6	18 527 061	31 392 455		31 392 455	136 951 264
2002/2003	2	18 239 451	6	19 655 172	37 894 623	31 392 491	6 502 132	143 453 396
2003/2004	5	34 567 300	6	19 960 271	54 527 571		54 527 571	197 980 967

RCA

31/12/1997								169 454 172
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329		27 526 329	196 980 501
1998/1999	2	15 428 574	1	10 389 057	25 817 631	25 817 631		196 980 501
1999/2000		16 133 514	2	12 019 392	28 152 906		28 152 906	225 133 407
2000/2001		13 237 755		8 781 827	22 019 582	100 000 645	-77 981 063	147 152 344
2001/2002	1	12 865 394	3	7 410 825	20 276 219		20 276 219	167 428 563
2002/2003	2	18 239 451	2	6 551 724	24 791 175		24 791 175	192 219 738
2003/2004	2	13 826 921	3	9 980 136	23 807 057		23 807 057	216 026 795

RCI								
31/12/1997								22 760 234
1997/1998	2	14 599 704	4	14 773 286	29 372 990	63 545 990	-34 173 000	-11 412 766
1998/1999	2	15 428 574	2	12 120 566	27 549 140	6 882 250	20 666 890	9 254 124
1999/2000	2	16 133 514	4	10 302 336	26 435 850	20 046 750	6 389 100	15 643 224
2000/2001	3	13 237 755	4	11 709 103	24 946 858		24 946 858	40 590 082
2001/2002	3	28 156 183	3	7 410 825	35 567 008	40 000 000	-4 432 992	36 157 090
2002/2003	2	18 239 451	3	9 827 586	28 067 037		28 067 037	64 224 127
2003/2004	2	13 826 921	3	9 980 136	23 807 057		23 807 057	88 031 184
SENEGAL								
31/12/1997								-2 657 735
1997/1998	3	16 312 223	4	14 773 286	31 085 509	69 696 977	-38 611 468	-41 269 203
1998/1999	4	23 142 861	5	15 583 585	38 726 446		38 726 446	-2 542 757
1999/2000	4	24 200 270	5	12 019 392	36 219 662	38 726 446	-2 506 784	-5 049 541
2000/2001	5	26 475 510	5	12 684 862	39 160 372	36 219 662	2 940 710	-2 108 831
2001/2002	3	38 596 183	4	14 821 649	53 417 832	36 219 662	17 198 170	15 089 339
2002/2003	5	36 478 902	7	21 293 103	57 772 005	72 764 510	-14 992 505	96 834
2003/2004	4	20 740 381	4	13 306 848	34 047 229	53 567 803	-19 520 574	-19 423 740
TCHAD								
31/12/1997								131 721 340
1997/1998	2	14 599 704	4	17 235 500	31 835 204	60 721 340	-28 886 136	102 835 204
1998/1999	2	15 428 574	3	10 389 057	25 817 631		25 817 631	128 652 835
1999/2000	2	16 133 514	4	13 736 448	29 869 962	63 655 964	-33 786 002	94 866 833
2000/2001	2	13 237 755	2	8 781 827	22 019 582		22 019 582	116 886 415
2001/2002	1	12 865 394	2	11 116 237	23 981 631	116 000 000	-92 018 369	24 868 046
2002/2003	2	18 239 451	6	22 931 034	41 170 485		41 170 485	66 038 531
2003/2004	2	13 826 921	6	13 306 848	27 133 769		27 133 769	93 172 300
TOGO								
31/12/1997								132 105 406
1997/1998	2	14 599 704	5	19 082 161	33 681 865		33 681 865	165 787 271
1998/1999	4	30 857 148	4	12 120 566	42 977 714		42 977 714	208 764 985
1999/2000	3	24 200 270	4	12 019 392	36 219 662	42 019 392	-5 799 730	202 965 255
2000/2001	3	13 237 755	3	8 781 827	22 019 582	44 000 000	-21 980 418	180 984 837
2001/2002	1	12 865 394	4	14 821 649	27 687 043	25 727 000	1 960 043	182 944 880
2002/2003	2	18 239 451	3	11 465 517	29 704 968	50 000 000	-20 295 032	162 649 848
2003/2004	4	20 740 380	3	13 306 844	34 047 224		34 047 224	196 697 072
TOTAL ETATS							1 126 664 063	

ANNEXE 2
ETAT DES CONTRIBUTIONS REAJUSTE SUR DECISION 3/CM/2001 POUR L'ANNEE 2001

REAJUSTEES DECISION 2001/2002								
	nb	EIER	nb	ETSHER	TOTAL	PAIEMENT TOTAL	Exercice TOTAL	CUMUL
BENIN								
31/12/1997								46 461 869
1997/1998	3	16 312 223	4	14 773 286	31 085 513	70 147 889	-39 062 376	7 399 493
1998/1999	2	15 428 574	5	12 466 868	27 895 442	31 012 159	-3 116 717	4 282 776
1999/2000	2	16 133 514	6	13 736 448	29 869 962	30 187 357	-317 395	3 965 381
2000/2001	4	13 237 755	6	12 684 865	25 922 620	22 488 508	3 434 112	7 399 493
2001/2002	4	30 581 578	4	11 116 237	41 697 815	41 697 815		7 399 493
2002/2003	2	18 239 451	6	16 379 310	34 618 761		34 618 761	42 018 254
2003/2004	3	20 740 381	3	9 980 136	30 720 517	69 236 013	-38 515 496	3 502 758
BURKINA FASO								
31/12/1997								8 610 069
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329	31 483 000	-3 956 671	4 653 398
1998/1999	2	15 428 574	4	12 120 566	27 549 140	27 545 000	4 140	4 657 538
1999/2000	6	16 133 514	4	13 736 448	29 869 962	14 566 000	15 303 962	19 961 500
2000/2001	4	13 237 755	5	8 781 827	22 019 582	16 938 000	5 081 582	25 043 082
2001/2002	5	28 156 183	5	18 527 061	46 683 244	79 879 336	-33 196 092	-8 153 010
2002/2003	6	36 478 902	8	21 057 114	57 536 016		57 536 016	49 383 006
2003/2004	6	27 653 840	5	16 633 560	44 287 400	83 260 000	-38 972 600	10 410 406
CAMEROUN								
31/12/1997								183 503 355
1997/1998	4	23 612 075	6	20 928 821	44 540 896	140 000 000	-95 459 104	88 044 251
1998/1999	3	15 428 574	5	12 120 566	27 549 140		27 549 140	115 593 391
1999/2000	3	16 133 514	4	12 019 392	28 152 906	195 700 004	-167 547 098	-51 953 707
2000/2001	3	13 237 755	6	12 684 862	25 922 617		25 922 617	-26 031 090
2001/2002	4	30 581 578	4	14 821 649	45 403 227	97 000 000	-51 596 773	-77 627 863
2002/2003	4	18 239 451	3	8 189 655	26 429 106	28 000 000	-1 570 894	-79 198 757
2003/2004	4	20 740 381	4	9 980 136	30 720 517		30 720 517	-48 478 240
CONGO								
31/12/1997								169 454 172
1997/1998	2	9 012 371	3	12 926 625	21 938 996		21 938 996	191 393 168
1998/1999	3	15 428 574	4	12 120 566	27 549 140		27 549 140	218 942 308
1999/2000	3	32 267 027		12 019 392	44 286 419	50 000 000	-5 713 581	213 228 727
2000/2001		13 237 755	3	11 709 103	24 946 858	58 078 846	-33 131 988	180 096 739
2001/2002	1	12 865 394	3	11 116 237	23 981 631	20 000 000	3 981 631	184 078 370
2002/2003	1	9 119 726		9 827 586	18 947 312	29 000 000	-10 052 688	174 025 682
2003/2004		13 826 921	4	13 306 848	27 133 769	130 494 999	-103 361 230	70 664 452
GABON								
31/12/1997								36 732 242
1997/1998	2	14 599 704	5	21 544 375	36 144 079		36 144 079	72 876 321
1998/1999	2	15 428 574	4	12 120 566	27 549 140		27 549 140	100 425 461
1999/2000		16 133 514	6	15 453 504	31 587 018	71 132 390	-39 545 372	60 880 089
2000/2001		13 237 755	3	8 781 827	22 019 582		22 019 582	82 899 671
2001/2002	1	12 865 394	1	14 821 649	27 687 043	82 899 669	-55 212 626	27 687 045
2002/2003		18 239 451	4	19 655 172	37 894 623		37 894 623	65 581 668
2003/2004		13 826 921	5	9 980 136	23 807 057	72 017 000	-48 209 943	17 371 725

GUINEE

31/12/1997								36 732 242
1997/1998	2	14 599 704	5	21 544 375	36 144 079		36 144 079	72 876 321
1998/1999	2	15 428 574	4	12 120 566	27 549 140		27 549 140	100 425 461
1999/2000		16 133 514	6	15 453 504	31 587 018	71 132 390	-39 545 372	60 880 089
2000/2001		13 237 755	3	8 781 827	22 019 582		22 019 582	82 899 671
2001/2002	1	12 865 394	1	14 821 649	27 687 043	82 899 669	-55 212 626	27 687 045
2002/2003		18 239 451	4	19 655 172	37 894 623		37 894 623	65 581 668
2003/2004		13 826 921	5	9 980 136	23 807 057	72 017 000	-48 209 943	17 371 725

MALI

31/12/1997								36 833 040
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329		27 526 329	64 359 369
1998/1999	2	15 428 574	2	10 389 057	25 817 631	64 359 369	-38 541 738	25 817 631
1999/2000	2	16 133 514	3	10 302 336	26 435 850	52 253 481	-25 817 631	
2000/2001	2	13 237 755	4	8 781 827	22 019 582		22 019 582	22 019 582
2001/2002	2	25 730 789	3	11 116 237	36 847 026		36 847 026	58 866 608
2002/2003	2	18 239 451	2	9 827 586	28 067 037	86 933 640	-58 866 603	5
2003/2004	2	13 826 921	2	9 980 136	23 807 057	23 807 057		5

MAURITANIE

31/12/1997								116 634 611
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329		27 526 329	144 160 940
1998/1999	2	15 428 574	2	10 389 057	25 817 631	51 976 379	-26 158 748	118 002 192
1999/2000	2	16 133 514	2	13 736 448	29 869 962		29 869 962	147 872 154
2000/2001		13 237 755	2	8 781 827	22 019 582	27 615 396	-5 595 814	142 276 340
2001/2002								142 276 340
2002/2003		18 239 451		6 551 724	24 791 175		24 791 175	167 067 515
2003/2004		13 826 921		9 980 136	23 807 057		23 807 057	190 874 572

NIGER

31/12/1997								55 606 567
1997/1998	3	21 899 556	4	17 235 500	39 135 056		39 135 056	94 741 623
1998/1999	3	23 142 861	4	13 852 075	36 994 936		36 994 936	131 736 559
1999/2000	2	16 133 514	4	13 736 448	29 869 962	36 000 000	-6 130 038	125 606 521
2000/2001	2	13 237 755	4	8 781 827	22 019 582	42 067 294	-20 047 712	105 558 809
2001/2002	1	12 865 394	6	18 527 061	31 392 455		31 392 455	136 951 264
2002/2003	2	18 239 451	6	19 655 172	37 894 623	31 392 491	6 502 132	143 453 396
2003/2004	5	34 567 300	6	19 960 271	54 527 571		54 527 571	197 980 967

RCA

31/12/1997								169 454 172
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329		27 526 329	196 980 501
1998/1999	2	15 428 574	1	10 389 057	25 817 631	25 817 631		196 980 501
1999/2000		16 133 514	2	12 019 392	28 152 906		28 152 906	225 133 407
2000/2001		13 237 755		8 781 827	22 019 582	100 000 645	-77 981 063	147 152 344
2001/2002	1	12 865 394	3	7 410 825	20 276 219		20 276 219	167 428 563
2002/2003	2	18 239 451	2	6 551 724	24 791 175		24 791 175	192 219 738
2003/2004	2	13 826 921	3	9 980 136	23 807 057		23 807 057	216 026 795

RCI

31/12/1997									
1997/1998	2	14 599 704	4	14 773 286	29 372 990	63 545 990	-34 173 000	22 760 234	
1998/1999	2	15 428 574	2	12 120 566	27 549 140	6 882 250	20 666 890	9 254 124	
1999/2000	2	16 133 514	4	10 302 336	26 435 850	20 046 750	6 389 100	15 643 224	
2000/2001	3	13 237 755	4	11 709 103	24 946 858		24 946 858	40 590 082	
2001/2002	3	28 156 183	3	7 410 825	35 567 008	40 000 000	-4 432 992	36 157 090	
2002/2003	2	18 239 451	3	9 827 586	28 067 037		28 067 037	64 224 127	
2003/2004	2	13 826 921	3	9 980 136	23 807 057		23 807 057	88 031 184	

SENEGAL

31/12/1997									
1997/1998	3	16 312 223	4	14 773 286	31 085 509	69 696 977	-38 611 468	-41 269 203	-2 657 735
1998/1999	4	23 142 861	5	15 583 585	38 726 446		38 726 446	-2 542 757	
1999/2000	4	24 200 270	5	12 019 392	36 219 662	38 726 446	-2 506 784	-5 049 541	
2000/2001	5	26 475 510	5	12 684 862	39 160 372	36 219 662	2 940 710	-2 108 831	
2001/2002	3	38 596 183	4	14 821 649	53 417 832	36 219 662	17 198 170	15 089 339	
2002/2003	5	36 478 902	7	21 293 103	57 772 005	72 764 510	-14 992 505	96 834	
2003/2004	4	20 740 381	4	13 306 848	34 047 229	53 567 803	-19 520 574	-19 423 740	

TCHAD

31/12/1997									
1997/1998	2	14 599 704	4	17 235 500	31 835 204	60 721 340	-28 886 136	102 835 204	131 721 340
1998/1999	2	15 428 574	3	10 389 057	25 817 631		25 817 631	128 652 835	
1999/2000	2	16 133 514	4	13 736 448	29 869 962	63 655 964	-33 786 002	94 866 833	
2000/2001	2	13 237 755	2	8 781 827	22 019 582		22 019 582	116 886 415	
2001/2002	1	12 865 394	2	11 116 237	23 981 631	116 000 000	-92 018 369	24 868 046	
2002/2003	2	18 239 451	6	22 931 034	41 170 485		41 170 485	66 038 531	
2003/2004	2	13 826 921	6	13 306 848	27 133 769		27 133 769	93 172 300	

TOGO

31/12/1997									
1997/1998	2	14 599 704	5	19 082 161	33 681 865		33 681 865	165 787 271	132 105 406
1998/1999	4	30 857 148	4	12 120 566	42 977 714		42 977 714	208 764 985	
1999/2000	3	24 200 270	4	12 019 392	36 219 662	42 019 392	-5 799 730	202 965 255	
2000/2001	3	13 237 755	3	8 781 827	22 019 582	44 000 000	-21 980 418	180 984 837	
2001/2002	1	12 865 394	4	14 821 649	27 687 043	25 727 000	1 960 043	182 944 880	
2002/2003	2	18 239 451	3	11 465 517	29 704 968	50 000 000	-20 295 032	162 649 848	
2003/2004	4	20 740 380	3	13 306 844	34 047 224		34 047 224	196 697 072	

TOTAL ETATS

1 091 566 195

ANNEXE 3
ETAT DES CONTRIBUTIONS REAJUSTE SUR DECISION 3/CM/2001 DE 2001 A 2004

REAJUSTEES DECISION 2001/2001 à 2004								
	nb	EIER	nb	ETSHER	TOTAL	PAIEMENT TOTAL	Exercice TOTAL	CUMUL
BENIN								
31/12/1997								
1997/1998	3	16 312 223	4	14 773 286	31 085 509	70 147 889	-39 062 380	46 461 869
1998/1999	2	15 428 574	5	12 466 868	27 895 442	31 012 159	-3 116 717	7 399 489
1999/2000	2	16 133 514	6	13 736 448	29 869 962	30 187 357	-317 395	4 282 772
2000/2001	4	13 237 755	6	12 684 865	25 922 620	22 488 508	3 434 112	3 965 377
2001/2002	4	30 581 578	4	11 116 237	41 697 815	41 697 815		7 399 489
2002/2003	2	18 239 451	6	16 379 310	34 618 761		34 618 761	42 018 250
2003/2004	3	20 740 381	3	9 980 136	30 720 517	69 236 013	-38 515 496	3 502 754
BURKINA FASO								
31/12/1997								
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329	31 483 000	-3 956 671	8 610 069
1998/1999	2	15 428 574	4	12 120 566	27 549 140	27 545 000	4 140	4 653 398
1999/2000	6	16 133 514	4	13 736 448	29 869 962	14 566 000	15 303 962	4 657 538
2000/2001	4	13 237 755	5	8 781 827	22 019 582	16 938 000	5 081 582	19 961 500
2001/2002	5	28 156 183	5	18 527 061	46 683 244	79 879 336	-33 196 092	25 043 082
2002/2003	6	36 478 902	8	21 057 114	57 536 016		57 536 016	-8 153 010
2003/2004	6	27 653 840	5	16 633 560	44 287 400	83 260 000	-38 972 600	49 383 006
CAMEROUN								
31/12/1997								
1997/1998	4	23 612 075	6	20 928 821	44 540 896	140 000 000	-95 459 104	183 503 355
1998/1999	3	15 428 574	5	12 120 566	27 549 140		27 549 140	88 044 251
1999/2000	3	16 133 514	4	12 019 392	28 152 906	195 700 004	-167 547 098	115 593 391
2000/2001	3	13 237 755	6	12 684 862	25 922 617		25 922 617	-51 953 707
2001/2002	4	30 581 578	4	14 821 649	45 403 227	97 000 000	-51 596 773	-26 031 090
2002/2003	4	18 239 451	3	8 189 655	26 429 106	28 000 000	-1 570 894	-77 627 863
2003/2004	4	20 740 381	4	9 980 136	30 720 517		30 720 517	-79 198 757
CONGO								
31/12/1997								
1997/1998	2	9 012 371	3	12 926 625	21 938 996		21 938 996	169 454 172
1998/1999	3	15 428 574	4	12 120 566	27 549 140		27 549 140	191 393 168
1999/2000	3	32 267 027		12 019 392	44 286 419	50 000 000	-5 713 581	218 942 308
2000/2001		13 237 755	3	11 709 103	24 946 858	58 078 846	-33 131 988	213 228 727
2001/2002	1	12 865 394	3	11 116 237	23 981 631	20 000 000	3 981 631	180 096 739
2002/2003	1	9 119 726			9 119 726	29 000 000	-19 880 274	184 078 370
2003/2004			4	13 306 848	13 306 848	130 494 999	-117 188 151	164 198 096
GABON								
31/12/1997								
1997/1998	2	14 599 704	5	21 544 375	36 144 079		36 144 079	36 732 242
1998/1999	2	15 428 574	4	12 120 566	27 549 140		27 549 140	72 876 321
1999/2000		16 133 514	6	15 453 504	31 587 018	71 132 390	-39 545 372	100 425 461
2000/2001		13 237 755	3	8 781 827	22 019 582		22 019 582	60 880 089
2001/2002	1	12 865 394	1	14 821 649	27 687 043	82 899 669	-55 212 626	82 899 671
2002/2003			4	19 655 172	19 655 172		19 655 172	27 687 045
2003/2004			5	9 980 136	9 980 136	72 017 000	-62 036 864	47 342 217
-14 694 647								

GUINEE

31/12/1997									
1997/1998	3	21 899 556	5	19 082 161	40 981 717			40 981 717	128 443 303
1998/1999	2	15 428 574		10 389 057	25 817 631				169 425 020
1999/2000		16 133 514	2	13 736 448	29 869 962	59 690 135		25 817 631	195 242 651
2000/2001	2	13 237 755	3	8 781 827	22 019 582	37 488 412		-29 820 173	165 422 478
2001/2002	2	25 730 789			25 730 789	12 386 344		-15 468 830	149 953 648
2002/2003	2	18 239 451	3	13 103 448	31 342 899	205 757 229		13 344 445	163 298 093
2003/2004	3	20 740 381			20 740 381			-174 414 330	-11 116 237
								20 740 381	9 624 144

MALI

31/12/1997									
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329				36 833 040
1998/1999	2	15 428 574	2	10 389 057	25 817 631	64 359 369		27 526 329	64 359 369
1999/2000	2	16 133 514	3	10 302 336	26 435 850	52 253 481		-38 541 738	25 817 631
2000/2001	2	13 237 755	4	8 781 827	22 019 582			-25 817 631	
2001/2002	2	25 730 789	3	11 116 237	36 847 026			22 019 582	22 019 582
2002/2003	2	18 239 451	2	9 827 586	28 067 037	86 933 640		36 847 026	58 866 608
2003/2004	2	13 826 921	2	9 980 136	23 807 057	23 807 057		-58 866 603	5
									5

MAURITANIE

31/12/1997									
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329				116 634 611
1998/1999	2	15 428 574	2	10 389 057	25 817 631	51 976 379		27 526 329	144 160 940
1999/2000	2	16 133 514	2	13 736 448	29 869 962			-26 158 748	118 002 192
2000/2001		13 237 755	2	8 781 827	22 019 582	27 615 396		29 869 962	147 872 154
2001/2002								-5 595 814	142 276 340
2002/2003									142 276 340
2003/2004									142 276 340
									142 276 340

NIGER

31/12/1997									
1997/1998	3	21 899 556	4	17 235 500	39 135 056				55 606 567
1998/1999	3	23 142 861	4	13 852 075	36 994 936			39 135 056	94 741 623
1999/2000	2	16 133 514	4	13 736 448	29 869 962	36 000 000		36 994 936	131 736 559
2000/2001	2	13 237 755	4	8 781 827	22 019 582	42 067 294		-6 130 038	125 606 521
2001/2002	1	12 865 394	6	18 527 061	31 392 455			-20 047 712	105 558 809
2002/2003	2	18 239 451	6	19 655 172	37 894 623	31 392 491		31 392 455	136 951 264
2003/2004	5	34 567 300	6	19 960 271	54 527 571			6 502 132	143 453 396
								54 527 571	197 980 967

RCA

31/12/1997									
1997/1998	2	14 599 704	3	12 926 625	27 526 329				169 454 172
1998/1999	2	15 428 574	1	10 389 057	25 817 631	25 817 631		27 526 329	196 980 501
1999/2000		16 133 514	2	12 019 392	28 152 906				196 980 501
2000/2001		13 237 755		8 781 827	22 019 582	100 000 645		28 152 906	225 133 407
2001/2002	1	12 865 394	3	7 410 825	20 276 219			-77 981 063	147 152 344
2002/2003	2	18 239 451	2	6 551 724	24 791 175			20 276 219	167 428 563
2003/2004	2	13 826 921	3	9 980 136	23 807 057			24 791 175	192 219 738
								23 807 057	216 026 795

RCI

31/12/1997								
1997/1998	2	14 599 704	4	14 773 286	29 372 990	63 545 990	-34 173 000	22 760 234
1998/1999	2	15 428 574	2	12 120 566	27 549 140	6 882 250	20 666 890	-11 412 766
1999/2000	2	16 133 514	4	10 302 336	26 435 850	20 046 750	6 389 100	9 254 124
2000/2001	3	13 237 755	4	11 709 103	24 946 858		24 946 858	15 643 224
2001/2002	3	28 156 183	3	7 410 825	35 567 008	40 000 000	-4 432 992	40 590 082
2002/2003	2	18 239 451	3	9 827 586	28 067 037		28 067 037	36 157 090
2003/2004	2	13 826 921	3	9 980 136	23 807 057		23 807 057	64 224 127
								88 031 184

SENEGAL

31/12/1997								
1997/1998	3	16 312 223	4	14 773 286	31 085 509	69 696 977	-38 611 468	-2 657 735
1998/1999	4	23 142 861	5	15 583 585	38 726 446		38 726 446	-41 269 203
1999/2000	4	24 200 270	5	12 019 392	36 219 662	38 726 446	-2 506 784	-2 542 757
2000/2001	5	26 475 510	5	12 684 862	39 160 372	36 219 662	2 940 710	-5 049 541
2001/2002	3	38 596 183	4	14 821 649	53 417 832	36 219 662	17 198 170	-2 108 831
2002/2003	5	36 478 902	7	21 293 103	57 772 005	72 764 510	-14 992 505	15 089 339
2003/2004	4	20 740 381	4	13 306 848	34 047 229	53 567 803	-19 520 574	96 834
								-19 423 740

TCHAD

31/12/1997								
1997/1998	2	14 599 704	4	17 235 500	31 835 204	60 721 340	-28 886 136	131 721 340
1998/1999	2	15 428 574	3	10 389 057	25 817 631		25 817 631	102 835 204
1999/2000	2	16 133 514	4	13 736 448	29 869 962	63 655 964	-33 786 002	128 652 835
2000/2001	2	13 237 755	2	8 781 827	22 019 582		22 019 582	94 866 833
2001/2002	1	12 865 394	2	11 116 237	23 981 631	116 000 000	-92 018 369	116 886 415
2002/2003	2	18 239 451	6	22 931 034	41 170 485		41 170 485	24 868 046
2003/2004	2	13 826 921	6	13 306 848	27 133 769		27 133 769	66 038 531
								93 172 300

TOGO

31/12/1997								
1997/1998	2	14 599 704	5	19 082 161	33 681 865		33 681 865	132 105 406
1998/1999	4	30 857 148	4	12 120 566	42 977 714		42 977 714	165 787 271
1999/2000	3	24 200 270	4	12 019 392	36 219 662	42 019 392	-5 799 730	208 764 985
2000/2001	3	13 237 755	3	8 781 827	22 019 582	44 000 000	-21 980 418	202 965 255
2001/2002	1	12 865 394	4	14 821 649	27 687 043	25 727 000	1 960 043	180 984 837
2002/2003	2	18 239 451	3	11 465 517	29 704 968	50 000 000	-20 295 032	182 944 880
2003/2004	4	20 740 380	3	13 306 844	34 047 224		34 047 224	162 649 848
								196 697 072

TOTAL ETATS

970 613 520

ANNEXE 5

**ANALYSE DES COÛTS DE LOGEMENT ET DE
RESTAURATION EIER – ETSHER**

ANALYSE DES COUTS DU LOGEMENT DES ETUDIANTS EIER

DESIGNATIONS	MONTANT MENSUEL	NBR CHAMBRES	COU/CHAMBRE	OBSERVATIONS
Produits d'entretien	150 134	150	1 000,89	
Salaires	1 635 246	150	10 901,64	
Electricité	450 164	150	3 001,09	
Eau	157 240	150	1 048,27	
Amortissement et renouvellement Matériel	540 000	150	3 600,00	
COU MENSUEL / DORTOIR	2 932 784	140	20 948,46 (A)	

Participation de l'étudiant : 15 000 F CFA (B)

PERTE : 5 948,46 F CFA (C)*

*(C = A - B), Pourcentage de participation : 71,604 %

DESIGNATIONS	MONTANT MENSUEL	NBR CHAMBRES	COU/CHAMBRE	OBSERVATIONS
Produits d'entretien	183 163	183	1 000,89	
Salaires	1 635 246	183	8 935,77	
Electricité	549 200	183	3 001,09	
Eau	191 833	183	1 048,27	
Amortissement et renouvellement Matériel	540 000	183	2 950,82	
COU MENSUEL / DORTOIR	3 099 442	145	21 375,46 (A)	

Participation de l'étudiant : 15 000 F CFA (B)

PERTE : 6 375,46 F CFA (C)*

*(C = A - B), Pourcentage de participation : 70,174 %

ANALYSE DES COUTS DES REPAS SERVIS AUX ETUDIANTS AU RESTAURANT DE L'EIERS

SITUATION OU LES INSCRIPTIONS AU RESTAURANT SERAIENT OBLIGATOIRES POUR 135 ETUDIANTS DE
JANVIER A DECEMBRE 2003

DESIGNATIONS	MONTANT	Nombre de repas	Coût unitaire par repas	Coût unitaire par jour
CHARGES FIXES				
Salaire du personnel de cuisine	14 227 719	109 350	130,11	390,34
Amortissement du matériel	432 337	109 350	3,95	11,86
Frais généraux	223 306	109 350	2,04	6,13
CHARGES VARIABLES				
Achat matières premières	55 991 745	109 350	512,04	1 536,12
Electricité	4 137 333	109 350	37,84	113,51
Eau	745 056	109 350	6,81	20,44
Produits d'entretien	772 205	109 350	7,06	21,19
COUT DU REPAS	76 529 699	109 350	699,86	2 099,58
COUT UNITAIRE D'UN PETIT DEJEUNER SERVI AU RESTAURANT EIERS				335,93
COUT UNITAIRE D'UN DEJEUNER SERVI AU RESTAURANT EIERS				881,82
COUT UNITAIRE D'UN DINER SERVI AU RESTAURANT EIERS				881,82
COUT DE LA RESTAURATION PAR ETUDIANT PAR MOIS				62 987,41
CONTRIBUTION DE L'ELEVE				45 000,00
PERTES				17 987,41

ANALYSE DES COUTS DU LOGEMENT DES ETUDIANTS ETSHER

DESIGNATIONS	MONTANT MENSUEL	NBR CHAMBRES	COU/CHAMBRE	OBSERVATIONS
Produits d'entretien	150 134	120	1 251,12	
Salaires	1 266 293	120	10 552,44	
Electricité	429 542	120	3 579,52	
Eau	87 076	120	725,63	
Amortissement et renouvellement Matériel	354 098	120	2 950,82	
COU MENSUEL / DORTOIR	2 287 143	100	22 871,43 (A)	

Participation de l'étudiant : 15 000 F CFA (B)

PERTES : 7871,43 F CFA (C)*

***(C = A - B), Pourcentage de participation : 65,584 %**

ANALYSE DES COUTS DES REPAS SERVIS AUX ETUDIANTS AU RESTAURANT DE L'ETSHER

SITUATION OU LES INSCRIPTIONS AU RESTAURANT SERAIENT OBLIGATOIRES POUR 135 ETUDIANTS DE
JANVIER A DECEMBRE 2003

DESIGNATIONS	MONTANT	Nombre de repas	Coût unitaire par repas	Coût unitaire par jour
CHARGES FIXES				
Salaire du personnel de cuisine	11 396 638	73 294		
Amortissement du matériel	2 743 818	73 294		
Frais généraux	232 327	73 294		
CHARGES VARIABLES				
Achat matières premières	33 679 613	73 294		
Electricité	2 325 800	73 294		
Eau	377 177	73 294		
Produits d'entretien	833 783	73 294		
COUT DU REPAS	51 589 155	73 294	703,87	2 111,60
COUT UNITAIRE D'UN PETIT DEJEUNER SERVI AU RESTAURANT EIER				337,86
COUT UNITAIRE D'UN DEJEUNER SERVI AU RESTAURANT EIER				886,87
COUT UNITAIRE D'UN DINER SERVI AU RESTAURANT EIER				886,87
COUT DE LA RESTAURATION PAR ETUDIANT PAR MOIS				63 347,941
CONTRIBUTION DE L'ELEVE				45 000
PERTES				18347,941

