

9311054

PD-A103977

AN-44114

17

FORMATION SUPERIEURE POUR LE DEVELOPPEMENT

EVALUATION A MI-POINT

Frank K. Abou-Sayf, Ph.D.

&

Cheick Oumar Sidibe, Ph.D.

8 Juillet 1985

Ce rapport a été préparé sous les auspices du Projet de Support Technique, Domaine de l'Education Non Formelle (NFE/FTS), de la firme de "Creative Associates", Contrat No. DPE-1054-C-00-1034-00, avec les fonds du Bureau de Sciences et Technologie, Office d'Education de l'AID.

## TABLE DES MATIERES

	<u>PAGE</u>
SOMMAIRE EXECUTIF . . . . .	1
INTRODUCTION . . . . .	3
1. Le Problème . . . . .	3
2. Accord de Subvention du Projet . . . . .	3
3. But du Projet . . . . .	4
4. Objectif du Projet . . . . .	4
5. Intention du Projet . . . . .	4
6. Description du Projet . . . . .	5
7. Contributions . . . . .	6
8. Rendement . . . . .	6
9. Bénéficiaires . . . . .	6
10. Facteurs Externes . . . . .	6
11. Objectif et Méthodologie d'Evaluation . . . . .	7
12. Contraintes . . . . .	17
13. Réactions Imprévues . . . . .	18
14. Leçons Apprises . . . . .	18
LA SITUATION PRESENTE . . . . .	20
Recommandations . . . . .	23
PUBLICITE ET PROCEDES DE SELECTION DES CANDIDATS . . . . .	24
1. Publicité . . . . .	24
2. Procédés de Sélection des Candidats . . . . .	25
3. Recommandations . . . . .	28

	<u>PAGE</u>
PREPARATION AU MALI . . . . .	32
1. Formation en Langue Anglaise . . . . .	32
2. Formation en Langue Anglaise au Mali contre Formation en Langue Anglaise aux Etat-Unis . . . . .	34
3. Orientation . . . . .	36
4. Autres Activités de Tests . . . . .	36
5. Recommandations . . . . .	37
SELECTION D'UNIVERSITES . . . . .	40
Recommandations . . . . .	41
SUPERVISION ET CONTROLE AUX ETATS-UNIS . . . . .	43
1. Supervision Académique . . . . .	43
2. Contrôle Social . . . . .	46
3. Recommandations . . . . .	47
RECHERCHES SUR PLACE AU MALI . . . . .	49
Recommandations . . . . .	50
DUREE DE FORMATION ET DEFECTIONS POTENTIELLES . . . . .	53
Recommandations . . . . .	54
EQUIVALENCE DE DIPLOMES ET REINTEGRATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE . . . . .	55
Recommandations . . . . .	56

LE CONSEIL PROFESSIONNEL CONSULTATIF . . . . .	58
1. Intention . . . . .	58
2. Performance . . . . .	58
3. Considérations Conceptuelles . . . . .	60
4. Recommandations . . . . .	63
PERFORMANCE DE L'USAID . . . . .	65
1. USAID/Bamako . . . . .	65
Recommandations . . . . .	66
2. Science & Technologie/Formation Internationale (S&T/UT) . . . . .	67
PERFORMANCE D'AUTRES FACILITATEURS DE PROJET . . . . .	68
1. L'Institut Africain-Américain . . . . .	68
Recommandations . . . . .	70
2. Le Ministère du Plan . . . . .	71
Recommandations . . . . .	73
3. Le Comité de Direction du Projet . . . . .	74
CONSIDERATIONS FINANCIERES . . . . .	75
1. Coût Par Participant . . . . .	75
2. Faisabilité Financière . . . . .	78
3. Allocations des Stagiaires . . . . .	79
Recommandations . . . . .	80
4. Allocations du Conseil Professionnel Consultatif .	81
Recommandations . . . . .	82

	<u>PAGE</u>
CONCLUSION . . . . .	83
APPENDICES . . . . .	84
Appendice 1: Chronologie des Evènements . . . . .	85
Appendice 2: Liste des Personnes Rencontrées et/ou Interviewées . . . . .	89
Appendice 3: Formulaire d'Entrevue des Stagiaires.	94
Appendice 4: Lettres du Ministère du Plan Sollicitant des Candidatures pour le projet DLT . . . . .	99
Appendice 5: Lettre du Ministère du Plan sur la Formation en Langue Anglaise . . . . .	105
Appendice 6: Lettre du Ministère du Plan sur l'Equivalence de Diplômes . . . . .	107
Appendice 7: Lettre du Membre du Conseil Professionnel Consultatif sur le Séminaire Francophone de Développement Gestionnaire . . . . .	110
Appendice 8: Lettre du Membre du Conseil Professionnel Consultatif de Pittsburgh au Coordinateur Conseil Professionnel Consultatif . . . . .	114

## LISTE DES TABLEAUX

	<u>PAGE</u>
Tableau 1: Distribution des 47 Stagiaires . . . . .	21
Tableau 2: Statut des 47 Stagiaires . . . . .	22
Tableau 3: Distribution des Stagiaires des Groupes 1 et 2 Par Université . . . . .	46
Tableau 4: Coût Individuel de la Formation des Stagiaires du Groupe 1 . . . . .	85

## SOMMAIRE EXECUTIF

Le 21 août 1980, l'USAID et le Gouvernement du Mali ont signé un Accord de Subvention de Projet pour la formation aux Etats-Unis de 60 maliens de cadre moyen pour un coût total de 4.705.700 dollars U.S. Les participants devaient être envoyés en quatre groupes consécutifs d'à peu près 15 chacun pour obtenir un diplôme de Master's Degree dans les domaines de l'Administration des Affaires, de l'Administration Publique, des Sciences Economiques et de l'Education. Ces participants sont destinés à occuper des postes de direction à leur retour au Mali. A la fin mars 1985, deux groupes avaient été envoyés aux Etats-Unis. Un troisième groupe suivait la formation en langue anglaise au Mali pour se préparer au départ.

Les conclusions principales de cette évaluation à mi-point sont que le projet se déroule bien à présent après un début chancelant. Grâce à un procédé de sélection efficace, les participants sont d'un haut calibre et leur pourcentage de réussite est élevé. Toutefois, le nombre de femmes et de candidats du secteur privé est en-dessous des prévisions du projet. Quelques faiblesses furent notées dans la Formation en Langue Anglaise, particulièrement en conversation et compréhension orale. De même, l'orientation au Mali est faible et les participants ne sont pas suffisamment informés des différentes phases du projet. Enfin, la question du logement des participants

à leur arrivée dans leur université est très négligée, causant à quelques-uns d'entre eux une anxiété considérable.

Enfin, le projet est bien en-dessous des dépenses allouées alors que les allocations de la plupart des participants sont insuffisantes. Généralement, le Conseil Professionnel Consultatif est défectueux et ne peut pas servir le dessein pour lequel il fut conçu.

Les recommandations principales sont les suivantes. Les plans pour le nombre de femmes et de participants du secteur privé devraient être réduits. Les participants devraient être répartis sur un plus grand nombre d'universités. Une augmentation de l'allocation financière des stagiaires à l'étranger devrait être envisagée. Le nombre de participants à l'étranger devrait être augmenté à 20, et une grande proportion de spécialisations en Sciences Économiques devrait être recherchée pour compenser la proportion relativement basse qui existe actuellement. Les services du Conseil Professionnel Consultatif devraient être terminés et remplacés par un conseiller général et un nombre d'experts académiques à consulter pour les questions de thèse lorsque besoin est.

## INTRODUCTION

Cette section répond à la demande du Sommaire d'Evaluation du Projet et suit son format recommandé.

### 1. Le Problème

Le 9 novembre 1979, le Gouvernement de la République du Mali a demandé l'assistance de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) dans un programme pour consolider les institutions publiques et privées sur lesquelles repose le développement économique du Mali. Ces institutions souffrent d'un manque sérieux de personnel diplômé pour aborder les besoins de développement du pays, instituer des réformes économiques, coordonner et optimiser l'utilisation de l'aide étrangère.

### 2. Accord de Subvention du Projet

Le 21 août 1980, le Projet de Formation Supérieure pour le Développement (DLTP) fut autorisé dans cette intention. Le 9 avril 1981, un Accord de Subvention du Projet fut signé entre l'USAID et le Gouvernement de la République du Mali. Ce dernier était représenté par le Ministère des Affaires Etrangères. L'agence officielle du Gouvernement de la République du Mali en charge de l'exécution du projet DLT est le Ministère du Plan (maintenant Ministère d'Etat pour la Planification).

### 3. But du Projet

Le but de ce projet est d'accroître la capacité des institutions maliennes du secteur public et privé à servir les besoins de la population et à améliorer son niveau de vie.

### 4. Objectif du Projet

L'objectif du projet est d'améliorer la gestion des principales institutions maliennes.

### 5. Intention du Projet

L'USAID et le Gouvernement de la République du Mali financeront la formation à niveau avancé de 60 futurs cadres potentiels maliens, surtout dans les aspects de gestion des quatre domaines suivants:

- a. Planification économique: orientation pratique avec insistance sur le développement économique et la politique fiscale, comprenant un option de spécialisation dans le domaine du transport;
- b. Administration et finances publiques;
- c. Administraticn et finances des affaires;
- d. Education: évaluation, analyses budgétaires, planification, efficacité interne et externe.

Les participants devaient être envoyés aux Etat-Unis en quatre groupes consécutifs de nombre égal. La durée totale du projet est de huit ans.

## 6. Description du Projet

Avant la sélection de chaque groupe de stagiaires, des lettres officielles doivent être circulées dans tous les ministères pour inviter des candidats. Des annonces de bourses doivent également être diffusés et publiées dans le quotidien national.

Trois procédés de sélection sont effectués. Le premier consiste à déterminer si les candidats remplissent les conditions de base. Dans le second procédé de sélection, les candidats qui ont réussi passent un test d'aptitude en langue et en rédaction puis sont interviewés. Les plus haut classés sont ensuite admis pour une formation en langue anglaise. Leurs progrès au cours de la formation constituent le troisième et dernier procédé de sélection.

Les candidats commencent ensuite leurs études supérieures aux Etats-Unis durant lesquelles ils retournent au Mali pour une période de quatre à sept mois pour faire des recherches sur place se rapportant à leur thèse. La durée totale de formation, y compris celle de la langue anglaise, est d'environ trois ans.

## 7. Contributions

La contribution de l'USAID s'étend essentiellement sur deux domaines. Financièrement, l'USAID contribue avec un total de 4.567.700 dollars U.S. Ceci comprend les frais pour l'assistance technique; les frais pour la formation des participants; les frais d'exploitation; et une caisse de prévoyance l'Appendice L de l'Etude du projet contient un classement plus détaillé de ces

catégories. L'autre domaine de contribution de l'USAID est le projet de gestion dans lequel la gestion entière du projet de même que son administration quotidienne sont entrepris par l'USAID et d'autres agences qu'elle sous-traite.

L'apport du Gouvernement de la République du Mali consiste en une contribution financière de 138.000 dollars U.S. qui couvre les salaires des participants pendant leur formation en langue, et les subventions aux familles des participants aux Mali pendant qu'ils suivent la formation reliée à leurs diplômes. Cette dernière consiste en un paiement mensuel de 10.000 francs CFA (20 dollars U.S.) pour les épouses sans travail et 2.500 francs CFA (5 dollars U.S.) pour chaque enfant.

#### 8. Rendement

Le rendement de ce projet est la formation de 60 cadres moyens maliens pour occuper différentes positions de direction.

#### 9. Bénéficiaires

Les 60 maliens qui seront formés aux Etat-Unis sont les bénéficiaires directs de ce projet. Les bénéficiaires indirects sont les institutions privées et publiques sur lesquelles repose le développement économique du pays, et où les maliens reviendront travailler après avoir reçu leur formation.

#### 10. Facteurs externes

Jusqu'à présent, plusieurs facteurs externes ont survécu:

10.1 Délai dans le Démarrage du Projet. Un délai d'environ huit mois a eu lieu entre l'autorisation du projet et la signature de l'Accord de Subvention du Projet. Ceci fut suivi d'un délai d'environ quatre mois dû à l'indisponibilité de fonds pour autoriser les Ordres d'Exécution du Projet de Boursiers. Lorsque les fonds furent disponibles, la date limite de présentation des dossiers de candidature aux universités américaines pour le printemps 1982 était passée. Les dossiers furent ensuite acheminés pour l'automne 1982. Une période totale de deux ans s'était alors écoulée entre l'autorisation du projet et le départ aux Etats-Unis du premier groupe de participants. Une chronologie à jour détaillée est présentée dans l'Appendice 1.

10.2 Changement du Chef du Projet. Le chef de projet initialement en charge du projet DLT devait quitter le Mali. Un chef de projet nouvellement désigné arriva au Mali en décembre 1983. Les responsabilités des deux fonctionnaires ont chevauché pendant environ une ou deux semaines avant le départ du premier chef de projet.

## 11. Objectif et Méthodologie d'Evaluation

L'étude de cette évaluation à mi-point fut entreprise, à la demande de l'USAID/Bamako, par deux conseillers indépendants. L'un des conseillers, Dr. Frank K. Aboud-sayf, fut recruté par la firme "Creative Associates, Inc." de Washington, D.C. L'autre

conseiller, Dr. Cheick Oumar Sidibe, fut nommé par le Gouvernement de la République du Mali.

L'Étendue de Travail donnée aux conseillers d'évaluation par l'USAID indiquait que l'objectif de cette étude était d'évaluer le projet à ce jour et de faire des recommandations sur l'intention et l'exécution du projet lorsque nécessaire. Les parties suivantes du projet étaient à évaluer:

#### 11.1 Procédés de Sélection des Candidats

- o Propagation des informations données aux candidats potentiels: examiner l'efficacité des systèmes d'annonces (via journaux, lettres et radiodiffusion);
- o Critères de sélection et de qualification;
- o Comité de Direction du Projet: examiner et évaluer le groupe inter-ministériel d'organisations multiples coordonné par le Ministère du Plan. Examiner l'utilité possible d'inclure un représentant de la Formation en Langue Anglaise comme membre du Conseil de Direction du Projet avec un membre du Conseil de Professionnel Consultatif;
- o Secteurs représentés: privé, public, nombre de femmes;
- o Examiner le procédé de candidature et d'entrevue à trois étapes et l'usage des formulaires de candidature comme source de données;
- o Etudier: le calendrier précis et une large distribution des annonces, le traitement de l'information du Ministère du Plan, la composition

des comités d'examen et de sélection et la notification des participants.

#### 11.2 Formation en Langue Anglaise au Mali (ELT)

- o Compétence de la formation en langue anglaise: examiner les cours, le nombre d'heures, le matériel de tests TOEFL (Test d'Anglais Langue Etrangère) et la comparaison des sources;
- o Vérifier la durée de temps passée en formation en langue anglaise, la qualité d'instruction, la compétence du matériel, de l'équipement et des installations;
- o Examiner et faire des recommandations sur les problèmes rencontrés par les groupes précédents avec le placement, le délai dans l'admission et le placement des étudiants dû aux points faibles du TOEFL, surtout dans les programmes de diplôme d'études supérieures de gestion (MBA);
- o Renforcement des activités d'échange culturel durant la formation en langue anglaise, aussi bien que l'introduction à la vie universitaire en Amérique;
- o L'utilité du matériel des tests préparatoires à l'Examen du Dossier d'Etudes Supérieures de Gestion (GMAT).
- o Examiner les procédés de paiement d'allocations aux futurs participants pendant qu'ils sont payés par le Gouvernement de la République du Mali.

### 11.3 Conseil et Orientation Avant le Départ

- o Examiner la disponibilité des services de conseil et le matériel pourvu aux participants sur le projet DLT, sur leurs institutions garantes, sur les équivalences de diplômes, sur la structure des programmes y compris les détails sur le rôle du Conseil Professionnel Consultatif, sur les recherches de thèse, sur les limitations et les avantages des diplômes. Evaluer les conseils pour aider dans la nature et la durée des activités concernant la vie, la société et le système d'enseignement américains.

### 11.4 Formation aux Etat-Unis

- o placement aux Etat-Unis, voir si l'admission est spéciale ou standard;
- o nécessité de la continuation de la formation en langue anglaise;
- o harmoniser les intérêts des participants avec ceux des institutions hôtes;
- o informer les étudiants sur l'utilité de l'orientation au Mali et aux Etat-Unis;
- o évaluer les lignes de responsabilité pour le placement, la supervision et le monitorat (AID/Mali, Science et Technologie/ Formation Internationale (S&T/IT), la firme de "Partners", Conseil Professionnel Consultatif, facultés locales, Gouvernement de la République du Mali);

- o formation académique aux Etat-Unis: examiner les arrangements de logements du point de vue du coût, de la proximité des écoles, du contact avec d'autres américains ou maliens;
- o examiner le calendrier des classes, le contenu des cours, l'enseignement des cours, l'interaction avec les conseillers et les contacts avec le Conseil Professionnel Consultatif;
- o commenter sur le "mélange" d'universités pour les Groupes 1 et 2;
- o adéquation des programmes de diplômes, appui de la faculté hôte, compréhension du projet DLT, environnement social, etc...;
- o examiner et assurer les activités supplémentaires (sociales et professionnelles) telles que la présence aux conférences professionnelles, la participation au Séminaire Francophone pour le Développement Gestionnaire, l'inscription à des sociétés professionnelles, la présence aux séminaires de mi-hiver ou la participation à des voyages de recherche.
- o examiner les plans et la préparation de thèses, évaluer la nature et la quantité de supervision à donner par le conseiller hôte et les membres du Conseil professionnel Consultatif pour les plans de recherche et le sujet.

### 11.5 Recherches Sur Place au Mali

- o Recommander des procédés pour clarifier les questions fiscales et administratives (par exemple: montant du budget, suffisance des allocations au Mali, nécessité de reçus, procédés de remboursement). Recommander des méthodes pour désigner une supervision au Mali, ou une collaboration pour les participants.
- o Examiner s'il est nécessaire de prévoir des pensions spéciales, ou de prendre des dispositions pour l'envoi du matériel de recherche au Mali et son expédition du Mali.
- o Déterminer s'il y a un besoin d'établir une politique pour des escales aux Etats-Unis, dans d'autres villes que celles où les participants étudient, en Europe ou en Afrique, pour recueillir des données dans des organisations internationales.

### 11.6 Performance des Facilitateurs de Projet

- o Conseil Professionnel Consultatif (PAC): examiner son rôle dans la consultation académique et le placement aussi bien que dans le monitorat personnel et professionnel de programmes. Examiner le rôle du Conseil Professionnel Consultatif dans la supervision des plans de thèse, du travail de recherche sur place, de l'autorisation des sujets par le Gouvernement de la République du Mali, de la préparation de thèse et du rôle de liaison avec la

faculté ou l'institution du pays hôte. Evaluer les plans pour le symposium annuel. Définir les liaisons avec le conseiller du pays hôte, la firme de "Partners", la Mission et le Gouvernement de la République du Mali aussi bien qu'avec les autres membres du Conseil Professionnel Consultatif. Evaluer la contribution du Conseil Professionnel Consultatif à l'enrichissement professionnel des participants, par exemple à travers le Séminaire Francophone de Développement Gestionnaire. Vérifier si le Conseil Professionnel Consultatif renseigne les conseillers sur les questions de gestion spécifiques au Mali. Examiner qui organise des stages sur mesure ou des stages en cours d'emploi pour les participants du DLT.

- o Partners (Institut Africain Américain): Examiner leur rôle dans le placement, leurs contacts avec les universités, avec les conseillers du pays hôte et avec les participants, comment ils effectuent leur liaison avec le Conseil Professionnel Consultatif, Science et Technologie/Formation Internationale (S&T/IT), et la Mission; et s'ils sont sensibles aux problèmes personnels des participants.
- o Conseillers académiques: Leurs contributions aux programmes académiques appropriés, à la continuation du projet DLT, au développement professionnel général

des participants. Examiner s'ils coordonnent les plans de thèses avec le coordinateur du Conseil Professionnel Consultatif, la Mission, et le Gouvernement de la République du Mali. Examiner s'ils sont conscients des questions relatives au développement du Mali ou s'ils essaient d'en prendre connaissance.

- o USAID/Bamako: Examiner l'exécution du plan du projet et l'administration des programmes de participants pour le projet DLT au Mali (formation en langue anglaise, recherches sur place, retour et réintégration). Suggérer des moyens de communiquer avec les participants à propos de sujets tels que les avantages, les diplômes, les limites de temps et de budget. Examiner les dossiers (du projet et de stagiaires) et suggérer un format pour l'usage des données de base afin de suivre les participants depuis leur candidature jusqu'à leur encadrement à leur retour. Suggérer des moyens pour améliorer l'accomplissement des recherches sur place et pour résoudre les questions d'équivalence de diplômes et de réintégration dans la fonction publique. Prendre des décisions au sujet des questions suivantes:

- les fonds du projet sont-ils utilisés efficacement?

- le budget général est-il suffisant pour atteindre le nombre désiré de diplômes supérieurs?
- y-a-t'il un besoin réel de désigner un coordinateur de recherches sur place?
- le plan révisé d'exécution est-il réaliste?
- la politique de langue anglaise nouvellement élaborée est-elle valable?
- comment est la performance du Comité de Direction du Projet?
- comment est la relation de travail entre l'USAID et le Ministère du Plan?

L'étude d'évaluation eut lieu dans la période du 22 février 1985 au 31 mars 1985. Les diverses activités comprises étaient:

a. Etude et analyse des documents, comprenant:

- o Le Document du Projet
- o L'Accord de Subvention du Projet et les Amendements
- o Les Lettres d'Exécution du Projet
- o Les Rapports de Progrès du projet
- o Les dossiers du Conseil Professionnel Consultatif, y compris les rapports et la correspondance
- o Les dossiers des étudiants
- o Le Manuel 10 de l'USAID

b. Rencontres avec les groupes différents participant au projet, y compris:

- o Les représentants du Ministère du Plan
- o L'USAID/Bamako

- o Science & Technologie/Formation Internationale (S&T/IT)
- o La firme de "Partners for International Education and Training" et l'Institut Africain-Américain
- o Etudiants, enseignants, et membres officiels du Centre de Formation en Langue Anglaise à Bamako
- o Des participants: ceux qui ont abandonné leurs études, ceux qui ont obtenu leurs diplômes, ceux qui se trouvaient au Mali pour des recherches sur le terrain, et ceux qui suivaient une formation aux Etats-Unis
- o Un membre et un Coordinateur du Conseil Professionnel Consultatif
- o les doyens des stagiaires, le conseillers académiques, les conseillers d'étudiants étrangers, les fonctionnaires des services de logement, et les directeurs de l'Office International d'Etudiants.
- o les représentants de la firme de "Partners" et de l'Institut Africain-Américain. Une liste complète des personnes rencontrées et/ou interviewés est fournie dans l'Annexe 2.

c. Visites au bureaux et aux institutions académiques,

comprenant:

- o Le quartier général de la firme de "Partners" à Washington D.C.
- o Le quartier général de l'Institut Africain-Américain à New York

- o Le Centre de Langue Anglaise à Bamako
  - o Les universités de Michigan (campus universitaire d'Ann Arbor), de Pittsburgh, et de la Californie du Sud, de même que les résidences des stagiaires à Pittsburgh, Ann Arbor et Los Angeles.
- d. Préparation de divers formulaires d'entrevues, pour obtenir des réponses spécifiques des parties concernées. Une copie du formulaire d'entrevue utilisé avec des stagiaires est insérée dans l'Annexe 3.
- e. Préparation d'un rapport d'intérim et discussion des résultats préliminaires. Le rapport fut préparé le 8 mars 1985 et discuté le 11 mars avec un nombre de partie concernée à Bamako.
- f. Préparation d'une copie finale du rapport, soumise le 31 mars 1985.
- g. Préparation du rapport final, soumis le 8 juillet 1985. Ce rapport est basé, toutefois, sur l'état des faits tels qu'ils étaient le 31 mars 1985.

## 12. Contraintes

Trois contraintes importantes furent éprouvées durant cette étude:

- 12.1 L'impossibilité de visiter l'université de Northeastern à cause des contraintes de temps sous lesquelles se trouvait l'équipe d'évaluation. En conséquence, les trois participants de cette université ont refusé d'être

interviewés par téléphone parce qu'on ne leur a pas rendu visite.

12.2 L'impossibilité d'évaluer l'impact du projet à cette époque, étant donné que six participants seulement étaient retournés au Mali lorsque cette étude avait lieu. Parmi eux, aucun, à l'exception d'un seul, n'avait travaillé assez longtemps pour pouvoir reprendre son ancien poste.

Il y avait une petite contrainte à cause de l'absence d'un membre du Conseil Professionnel Consultatif de l'université de Pittsburgh pendant la visite de l'équipe d'évaluation. On lui a envoyé un questionnaire à remplir et sa réponse a été envoyée avec empressement à l'équipe d'évaluation.

### 13. Réactions Imprévues

La réaction la plus imprévue fut la réaction des collègues et des surveillants à la désignation de "leader", attachée aux stagiaires. Il a été reporté que, durant leurs recherches sur le terrain au Mali, deux participants n'ont pas reçu la coopération attendue de leurs collègues et de leurs surveillants sous prétexte que, étant des "leaders", ils devraient tout savoir et n'avaient pas besoin de leur aide.

### 14. Leçons Apprises

Une leçon importante qui était reconfirmée par le projet DLT; est que, en général, les maliens sont attachés à leur patrie et

retournent chez eux après avoir reçu leurs diplômes. Cette observation ne peut pas être faite sur beaucoup d'autres nationalités.

Une autre leçon importante est qu'un procédé solide de sélection est un des éléments les plus importants pour déterminer le succès de n'importe quel projet de formation de participants. Comme noté, avec raison, dans l'Accord de Subvention du Projet (Annexe I, page 1), l'élément le plus important pour le succès d'un projet de formation de participants est la qualité des participants. Avec le projet DLT, les participants sont de haute qualité, ont un pourcentage élevé de réussite et on établi aux maliens une réputation que beaucoup d'autres peuples envieraient.

## LA SITUATION PRESENTE

Depuis 1981 lorsque l'Accord de Subvention de Projet fut signé jusqu'à présent, 47 participants ont été sélectionnés pour une formation aux Etats-Unis. Quelques-uns ont abandonné, d'autres ont atteint l'objectif de leur diplôme et sont retournés au Mali. D'autres sont soit aux Etats-Unis poursuivant leurs études, soit au Mali faisant leurs recherches. Le dernier groupe sélectionné suit des cours d'anglais à Bamako en ce moment. Le classement des 47 stagiaires se trouve ci-après:

Tableau 1  
Distribution des 47 Stagiaires

Catégorie	1981	1983	1984	Total
	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3*	
Total	16	16	15	47
Femmes	3*	1	1	5
Candidats de Secteur Privé	1	-	1	2
Matières Principales				
D'Etudes:				
Planification Economique	-	1	1	2
Administration & Finances Publiques	5	8**	3	16
Administration d'Affaires	5	5	5	15
Enseignement	5	2	3	10
Gestion D'Affaires ou Publique			3	3

\* Comprend une candidate qui a abandonné ses études

\*\* Comprend deux candidats en Administration et Planification de Santé Publique avec un grand accent sur les Sciences Economiques.

Ce tableau montre que l'Administration Publique et l'Administration d'Affaires sont les matières les plus préférées parmi les stagiaires, comptant ensemble plus de 72% des participants.

A partir du 11 Mars 1985, le statut des 47 stagiaires était comme le montre Tableau 2.

Tableau 2  
Statut des 47 Stagiaires

STATUT	GROUPE NUMERO			Total
	1	2	3	
Formation en Langue Anglaise au Mali avant le départ aux Etats-Unis	0	0	15	15
Formation aux Etats-Unis avant les recherches sur place au Mali	0	14	0	14
Faisant des recherches sur le terrain au Mali	1	2	0	3
De retour aux Etats-Unis après les recherches sur le terrain au Mali	6	0	0	6
De retour au Mali après avoir reçu le diplôme	6	0	0	6
Recu le diplômé mais pas rentrés	1	0	0	2
Ont abandonné	2	0	0	2
Total	16	16	15	47

## Recommandations

On devrait accroître le nombre de spécifications en Sciences Economiques chez les futures stagiaires à sélectionner pour le quatrième groupe afin de compenser la faible proportion dans cette spécialisation jusqu'à présent. Cette proportion est si faible que le nombre de spécialisations en Sciences Economiques dans le Groupe 4 pourrait être aussi élevé que la moitié du nombre total de participants dans ce groupe.

## PUBLICITE ET PROCEDES DE SELECTION DES CANDIDATS

### 1. Publicité

L'Accord de Subvention du Projet stipule que la publicité pour les bourses du projet DLT doit se faire sur trois fronts: les voies officielles du Ministère, le journal officiel, L'Essor et la radio. Comme au moins d'un participant a rapporté avoir entendu parler du projet DLT à travers l'une de ces trois sources, bien que pas pour la première fois, on peut supposer que les annonces de bourses ont été effectivement disseminés sur les trois fronts dans le cas du Groupe 1. Toutefois, aucun participant des deux groupes suivants n'a pas rapporté avoir entendu d'annonces à la radio.

Les sources les plus efficace d'information au sujet des bourses du projet DLT furent les annonces écrites du Ministère et les sources officieuses. Chacune de ces sources a atteint 48,6% des participants interviewés. Seuls 3% des participants furent d'abord informés au sujet du stage par le journal, et personne n'en fut informé pour la première fois par la radio. Une plainte réitérée fut, toutefois, la période trop courte laissée entre le moment où les participants sont informés au sujet des bourses et la date limite de présentation des demandes de candidature. Cette plainte était plus prononcée chez les participants qui en ont été informés par le journal.

Une copie des lettres du Ministère du Plan demandant les dossiers de candidature des second et troisième groupes est

ci-jointe dans l'Annexe 4. La première de ces lettres, datée du 25 septembre 1982, fixe la date limite d'inscription au 10 octobre 1982. La seconde, apparemment datée du 23 avril 1984, fixe la date limite d'inscription au 8 mai, la prolongeant, apparemment aussi par la suite, jusqu'au 28 mai 1984. Durant cette période de deux à trois semaines dans les deux cas, cette lettre doit être signée et publiée par le Ministère du Plan, acheminée vers différentes régions géographiques du pays et divers départements, et doit déclencher de la publicité dans tous les médias. Une fois l'attention d'un candidat attirée vers ce stage, il doit commencer à rassembler tous les documents exigés. Quelques candidats vivant à la campagne avaient besoin de documents de la capitale. D'autres ayant étudié à l'étranger avaient besoin des transcriptions de leur diplômes des pays où ils ont étudié. Il est clair que cette période est insuffisante et il n'est pas surprenant que certains participants aient rapporté connaître des cas où des candidats qualifiés ne se sont pas présentés au projet DLT à cause de cette contrainte de temps. Le fait que plus de 183 candidats se soient présentés pour 45 positions disponibles dans chaque groupe sélectionné peut ou ne peut pas être l'indication d'une activité efficace de publicité. Le plus important à savoir est si tous les candidats qualifiés aient l'occasion suffisante et égale de se présenter.

## 2. Procédés de Sélection des Candidats

La pré-sélection pour la formation en langue fut effectuée en

deux étapes. La première consistait à étudier les dossiers des candidats pour déterminer s'ils remplissaient les conditions préalables de base. Ceux qui les remplissaient furent ensuite convoqués pour la deuxième étape de sélection, consistant en un test de langue anglaise, et, pour ceux du groupe I seulement, une courte composition pour déterminer leur aptitude en rédaction suivie d'une entrevue. Les candidats qui ont réussi furent ensuite inscrits au programme de formation en langue anglaise au Centre de Langue Anglaise à Bamako.

Les dossiers de candidature à la bourse sont reçus par le Ministère du Plan qui les résume sommairement dans une courte forme. Cette forme est ensuite soumise au Comité de Direction du Projet qui est se charge du procédé de sélection.

Un procédé simple de pré-sélection est effectué par le Ministère du Plan avant que les dossiers des candidats ne soient soumis au Comité de Direction du Projet. Au cours de ce procédé, les candidats dont les créances sont clairement insuffisantes sont déjà éliminés. Le Comité de Direction du Projet est un comité ad-hoc formé de représentants de différents ministères, un représentant du secteurs privé, et le chef de projet de l'USAID. Il devrait être noté que, en dépit du fait que l'Etude du Projet déclare le représentant du Ministère du Plan comme président du Comité de Direction du Projet (page 7), ce titre fut omis de l'Accord de Subvention du Projet (Annexe I, page 2), de ce fait, ne spécifiant pas de président du Comité de Direction du Projet. Cependant, le président du Comité de Direction du Projet fut en réalité le représentant du Ministère du Plan.

Le sentiment général des candidats est que l'entrevue se passe d'une manière simple et amicale, bien que les conditions de performance requises leur soient inconnues.

La répartition des trois premiers groupes de participants a été présentée en haut. La proportion relative des sujets de spécifications montre une concentration légèrement plus élevée dans les sujets de Maîtrise d'Administration Publique (MPA), ce nombre n'est toutefois pas suffisamment élevé pour s'en soucier. Le nombre limité de femmes (5) est, toutefois, très clair, de même que celui des stagiaires du secteur privé (2), sur un total initial de 47 participants. Ceci ne comble pas les espérances implicites de l'Accord de Subvention du Projet qui souhaitait une plus grande proportion de femmes (page 4) et jusqu'à 30% de stagiaires du secteur privé (page 5-A). Les raisons de cette insuffisance sont légitimes et, jusqu'à un certain degré, difficiles à résoudre. Le temps qu'une femme qualifiée atteigne un minimum de deux ans d'expérience, elle est typiquement déjà mariée et a des enfants. Il devient alors extrêmement difficile pour elle de quitter sa famille pour un séjour prolongé d'à peu près deux ans aux Etats-Unis. Quant au secteur privé, on y trouve plus d'hésitation qu'ailleurs à relâcher des employés hautement qualifiés qui seraient du calibre admissible au projet DLT pour une période prolongée tout en leur payant un salaire. Malgré cela, la difficulté la plus sérieuse semble être que de tels candidats sont très rares au Mali.

En général, les candidats sont de haute qualité bien distincte. Ils sont sérieux, travaillent dur, sont capables et motivés. Cette évaluation est appuyée par le pourcentage de succès observé jusqu'à présent. Quoique beaucoup d'entre eux doivent passer des tests sur le contenu du sujet de leur spécialisation pour leur placement dans les universités respectives, peu d'entre eux avaient besoin de cours de rattrapage. Quant aux réponses aux publicités de DLT de l'intérieur du pays, quand il n'y a pas d'archive sur le nombre de candidats du Groupe I, il y avait 9 sur 53 du Groupe II, et 3 sur 43 du Groupe III.

Le recours à la performance en formation en langue anglaise comme troisième et dernier critère de sélection a été renforcé avec la signature de la cinquième Lettre d'Amendement du Projet au début de 1984. L'expérience a montré que le candidat qui ne réussit pas à la formation en langue anglaise au Mali, ne réussira, également, aux Etats-Unis à recevoir un diplôme d'études supérieures de science avant la limite de durée du programme.

### 3. Recommandations

3.1 Il est possible que le pourcentage de participants qui abandonnent en cours de formation en langue anglaise à Bamako augmente à cause des conditions plus rigoureuses de performance exigées dans la Lettre No. 5 d'Execution du Projet. Pour parer à cette éventualité, et aussi parce que le projet DLT est tellement en-dessous du

budget comme il sera expliqué plus tard dans ce document, il est recommandé d'augmenter à 20 le nombre de candidats sélectionnés dans le quatrième groupe pour la formation en langue anglaise. Ce changement aura aussi un impact positif sur le Ministère du Plan qui préconise un plus grand nombre de participants, et sera en accord avec l'emphase mise récemment par l'USAID et exprimée par son directeur au cours de sa récente visite au Mali. D'autre part, la firme de "Partners" n'anticipe pas de difficultés dans le placement d'un groupe de cette taille.

3.2 L'USAID et, plus spécialement, le Ministère du Plan devraient se préparer à commencer les activités publicitaires pour le quatrième groupe trois mois avant l'expiration de la date limite. Un mémorandum de l'USAID au Ministère du Plan au moment opportun servira la cause dans ce domaine.

3.3 Pour accroître la proportion de participants du secteur privé, l'USAID/Bamako pourrait essayer de contacter indépendamment la Chambre de Commerce de Bamako et les principales entreprises privées pour s'assurer qu'elles sont suffisamment informées au sujet du projet DLT. Toutefois, il est douteux que des efforts intensifiés aient un impact significatif à cet égard pour les raisons discutées en haut. Par conséquent, le nombre projeté de participants du secteur privé devrait, pour être réaliste, être autour de 10% plutôt que 30%.

3.4 Il existe plusieurs alternatives pour attirer les femmes au projet DLT:

- a. Relâcher les conditions requises pour les femmes, particulièrement dans le domaine de l'expérience pratique. Ceci permettra aux femmes plus jeunes, non mariées ou sans enfants, d'atteindre les qualités requises pour la formation.
- b. Fournir un billet d'avion aller-retour de 30 jours et une allocation au mari pour rendre visite à sa femme une fois durant son séjour aux Etats-Unis. La nécessité que le mari reprenne son travail au bout de 30 jours pourrait constituer une garantie - aussi faible qu'elle soit - de son retour ponctuel au Mali.
- c. Déployer des efforts supplémentaires pour offrir des bourses au mari, même dans d'autres projets subventionnés par l'USAID à condition que son stage ait lieu dans la même ville que celui de son épouse.

Toutefois, ces suggestions ne sont pas faciles à réaliser. Par conséquent, les projections pour la participation des femmes devraient être réduites à 10%.

3.5 Dans sa lettre du 11 février 1984 à l'USAID/Bamako (Annexe 5), le Ministère du Plan a exprimé ses réserves au sujet de l'élimination d'un stagiaire en langue anglaise, après six mois et demi de formation, sur la base de sa mauvaise performance. Le Ministère du Plan a suggéré une alternative de trois mois de formation en

langue. Cependant, si l'on devait attendre le résultat du second test de TOEFL pour décider si un candidat serait retenu ou éliminé, une période de huit mois de formation se serait alors écoulée, donc une période plus longue encore que la période initiale de 6 mois et demi à laquelle le Ministère du Plan s'est opposé. Il est recommandé, par conséquent, que la décision d'éliminer n'importe quel candidat ayant un score de moins de 450 se fasse sur la base du premier test de TOEFL et non du second, permettant de cette façon à une période de six mois au lieu de huit mois de s'écouler. On pourrait alors permettre aux candidats qui ont obtenu un score entre 450 et 475 de rester dans le programme à condition d'obtenir un score d'au moins 500 à leur second essai de TOEFL.

## PREPARATION AU MALI

### 1. Formation En Langue Anglaise

La plus grande partie de la formation en langue anglaise est menée au Centre de Langue Anglaise à Bamako. A présent, les fonds de ce centre sont pourvus en grande partie par l'USAID. Le centre est composé d'un directeur malien, un conseiller américain, dix à quinze enseignants, tous africains, dont un seul travaille à plein temps. Tous les enseignants ont une expérience pertinente et, au minimum, une license de Lettres Anglaise (Bachelor's Degree). Un des enseignants possède un diplôme d'études supérieures 'Master's Degree' et trois autres ont le doctorat. La femme du directeur de l'USAID, elle aussi, donne des cours de conversation à mi-temps.

Le Centre est équipé d'un laboratoire à neuf postes, huit d'entre eux sont probablement opérationnels. Souvent, pas plus de quatre postes ne fonctionnent en même temps. Un système de cassette video est également disponible, de même qu'une petite bibliothèque. Les étudiants sont groupés en petites classes selon leur niveau. Le rapport d'enseignants à étudiants est entre 1/4 et 1/6.

Il n'y pas encore de guide de programme d'études au Centre. On raporte qu'il sera préparé par le nouveau conseiller une fois cette session terminée. A présent, la démarche est de se concentrer sur l'apprentissage des connaissances suivantes: lecture, rédaction et composition, audition, oral et conversation, compétence de passer les tests à choix multiples et notamment à

s'exercer pour le TOEFL. La rédaction et la composition sont intentionnellement remises à plus tard dans le programme. La rédaction et la composition sont intentionnellement remises à plus tard dans le programme. Les exercices de TOEFL sont lancés vers la fin du troisième mois. Ils sont surtout concentrés avant chacune des trois sessions de TOEFL administrés au cours du programme.

A travers les trois générations de participants inscrits au Centre, les résultats du TOEFL se sont graduellement améliorés, notamment ceux du Groupe 3 qui viennent d'être publiés. Ce progrès est un signe encourageant, en dépit de la possibilité que les résultats du TOEFL ne reflètent pas nécessairement une aptitude pour l'anglais académique.

En général, le programme de langue anglaise semble bien se dérouler. La présence du nouveau conseiller pourrait bien être un facteur opérant dans cette direction. Le programme semble un peu faible, toutefois, en écrit et en composition, peut-être à cause du fait même que l'acquisition de cette compétence est prévue pour un étape ultérieure du programme. L'aptitude en audition souffre aussi d'un manque de pratique de l'accent américain. La conversation ne peut pas être plus renforcée parce qu'elle n'est pas pratiquée en-dehors des murs du Centre. Cependant, il y a un effort distinct et satisfaisant de la part de chaque membre du Centre de ne parler que l'anglais dans le centre, que ce soit dans les salles de classe ou dans la cour.

Pendant qu'ils suivent la formation en langue anglaise, 70% des participants rapportent aller au travail pour des périodes variant entre 2 heures par semaine les samedis et deux heures par jour tous les jours de semaine. Quelques-uns de ces participants, aussi bien que d'autres qui ne sont pas allés travailler, rapportent qu'ils ont dû rompre leurs relations avec leurs surveillants parce qu'ils étaient peu disposés à consacrer à leur travail le temps qu'on leur demandait de donner. Il en résulte que les participants s'inquiètent de l'atmosphère éventuellement hostile qu'ils retrouveront à leur retour au travail.

## 2. Formation en Langue Anglaise au Mali contre Formation en Langue Anglaise aux Etats-Unis

La question de donner la formation en langue anglaise au Mali ou aux Etats-Unis est une question à plusieurs facettes. Il est probable que, en dépit des efforts louables entrepris par les employés du Centre de Langue Anglaise à Bamako, la qualité de l'enseignement de la langue sera supérieure aux Etats-Unis et dissipera quelques faiblesses importantes rencontrées au Mali. D'autres facteurs qui influencent la décision de donner la formation en langue anglaise au Mali ou aux Etats-Unis sont:

### Facteurs en faveur de la Formation en Langue Anglaise au Mali

- o Exige que les stagiaires montrent de la motivation et de la capacité avant leur départ;

- o Fournit au Gouvernement de la République du Mali des installations pour la formation en langue du grand public, le Centre n'étant probablement pas capable de subsister sans le support financier de l'USAID;
- o Réduit la période durant laquelle les participants sont séparés de leur famille et de leur environnement.

#### Facteurs en faveur de la formation en langue anglaise aux Etats-Unis

- o Supporté par le Gouvernement de la République du Mali;
- o Préféré par les stagiaires, surtout pendant la seconde moitié de la formation;
- o Permet aux stagiaires de s'adapter au nouvel environnement avant de commencer leurs études académiques.

Deux considérations, cependant, inclinent la balance considérablement. La première est la question des frais. On estime en gros, que la même formation en langue anglaise aux Etats-Unis coûtera trois fois plus cher qu'elle ne coûte au Mali, un facteur certainement important et à considérer.

L'autre facteur décisif est celui de l'administration. Comme l'USAID/Bamako en est venue à s'en rendre compte, il n'est pas raisonnable d'envoyer un participant aux Etats-Unis avant d'assurer son admission dans un institut académique. Comme l'admission dans une université américaine dépend des résultats du TOEFL, il devient impératif de garder les participants au Mali jusqu'à ce qu'un résultat acceptable garantisse leur admission: d'où la nécessité de garder la formation en langue anglaise au Mali.

### 3. Orientation

Un autre problème rencontré par les participants du projet DLT durant leur formation en langue semble être le déclin de leur motivation après les résultats du premier test de TOEFL. Ceux qui obtiennent des résultats acceptables pour leur admission dans des universités américaines ne voient pas de raison pour une formation en langue. Ils deviennent de plus en plus impatients de partir aux Etats-Unis. Réciproquement, ceux dont la performance n'est pas satisfaisante se découragent. La tendance du Centre à présent est d'occuper le temps des stagiaires durant les quelques dernières semaines avec un matériel supplémentaire plus intéressant et qui se rapporte davantage à la vie aux Etats-Unis, avec quelques aspects académiques et pratiques. Bien que l'on raporte que les activités d'orientation seront augmentées avec le groupe actuel de participants de la formation en langue anglaise, ces activités étaient insuffisantes au cours des années précédentes. Elles n'étaient pas structurés et donnaient peu ou pas d'assistance aux stagiaires.

### 4. Autres Activités de Tests

En plus du TOEFL, l'admission aux études supérieures dans les universités américaines est soumise à la condition de réussir au GRE (Examen du Dossier d'Etudes Supérieures). Les écoles de Gestion exigent également de passer le GMAT (Test d'Admission aux Etudes Supérieures de Gestion). Ces tests, particulièrement le premier, sont très orientés à la culture américaine. Plusieurs

universités commencent à réaliser ce fait et ne sont plus strictes à son sujet pour les étudiants étrangers. Le GMAT est, toutefois, plus difficile à éviter.

Pour une période courte, des exercices sur le GRE furent offerts aux stagiaires au Centre de Langue Anglaise à Bamako. Cette pratique fut ensuite abandonnée, apparemment parce que les efforts des étudiants étaient inutiles: ils étaient toujours classés très bas dans le test. Le conseiller actuel du Centre semble hésitant à adopter cette pratique pour la même raison. Il y a aussi le souci de ne pas avoir de personnes qualifiées au Mali pour entreprendre une telle tâche. Etant tellement orienté à la culture américaine la conviction est que le GRE exige des américains pour l'enseigner et que des maliens, même avec des doctorats d'universités des Etat-Unis, ne l'enseigneraient pas comme il faut. De même, les parties quantitatives du GRE et du GMAT exigent un instructeur qui possède une aptitude quantitative plutôt avancée.

## 5. Recommandations

- 5.1 La formation en langue anglaise devrait rester à Bamako, le facteur décisif étant que les participants ne doivent pas partir aux Etats-Unis avant d'assurer leur admission dans les universités.
- 5.2 En ce qui concerne le programme de formation, un plan de programme d'études devrait être préparé aussitôt que possible, comprenant la langue anglaise aussi bien que

l'orientation. La langue anglaise doit se concentrer sur les points faibles discutés ci-dessus. Elle comprendrait un cours de langue technique générale pour les sciences humaines qui seront introduites vers la fin du programme. A la fin de ce cours, chaque participant soumettrait un exposé décrivant en détail le sujet de thèse à présenter pour le "Master's Degree." Cette activité a un double avantage: améliorer la langue technique et constituer un noyau autour duquel les stagiaires peuvent commencer, tôt dans leurs études, à rassembler les informations qui se rapportent à leur thèse.

Quant au programme d'orientation, il devrait se concentrer sur des sujets tels que le système académique américain, les coutumes et les traditions, l'usage des bibliothèques et les règles générales de rédaction des dissertations trimestrielles. Il faudrait rechercher plus de contacts avec la communauté américaine: inviter plus de conférenciers invités et incorporer des activités structurées au Centre Culturel Américain. Enfin, des exercices sur le GRE et le GMAT devraient être réintroduits, même si, en apparence, cette activité ne semble pas profitable.

- 5.3 Pour améliorer le programme de formation, l'opinion des étudiants devrait être sollicitée sous forme d'un questionnaire d'évaluation, une fois à mi-chemin de la formation et une fois à sa fin.

- 5.4 Il doit être clair aux surveillants des participants que, une fois sélectionnés pour la formation en langue anglaise, les participants sont détachés au Ministère du Plan et ne sont plus obligés de se pointer au travail jusqu'à ce qu'ils reçoivent leur diplôme.
- 5.5 Exiger que tous les stagiaires suivent un cours de compréhension aurale et de composition au cours du premier trimestre de leur inscription aux Etat-Unis, quels que soient leurs résultats au TOEFL.

## SELECTION D'UNIVERSITES

L'Accord de Subvention du projet a constaté que l'on choisirait les universités selon les besoins des candidats vis-à-vis la formation en question dans quatre domaines spécifiques. Le coordinateur du Conseil Professionel Consultatif, plus tard titré le Comité Conseiller du Projet - (PAC), a identifié ces universités qui avaient des programmes avec un minimum de deux spécialisations questionnaires.

Le procesus à suivre, donc, était d'apparier les stagiaires avec les universités après qu'ils ont fini la formation en langue anglaise.

Dans le cas de Groupe I, pourtant, les participants ont été envoyé à Colorado pour de la formation supplémentaire en langue anglaise avant qu'ils étaient agrégés par des universités spécifiques.

Les participants du Groupe 2 et Groupe 3 sont allés directement aux universités qui les avaient déjà agrégés. La distribution des participants des Groupes 1 et 2 en termes d'universités est présentée dans le Tableau 4.

Tableau 3  
Distribution des Participants de Groupes 1 et 2  
Par Université

Groupe	Université						Total
	Pitts- burgh	South Cal.	Massa- chusetts	Michigan	North- eastern	Buffalo Suny	
1	3	8	2	1	1	0	15
2	5	5	0	3	2	1	16
TOTAL	8	13	2	4	3	1	31

Ce tableau montre que la plus grande concentration de participants dans ces deux groupes est rassemblée à l'université de la Californie du Sud (41%), suivie par l'université de Pittsburgh (25%)

#### Recommandations

Il serait préférable de répartir les participants sur un plus grand nombre d'universités plutôt que de les grouper dans quelques unes d'entre elles. Les avantages essentiels qui en résulteraient sont:

1. une diversité des écoles de pensée. Les étudiants du même professeur tendent à avoir des intérêts de recherche semblables;
2. une plus grande richesse d'informations de source originale sur des universités et des facultés qui aideront au placement des futurs candidats;

3. moins d'opportunité pour les maliens de parler français entre eux. Ceci, toutefois, n'est pas la raison la plus importante parmi celles qui sont mentionnées; on pourrait y remédier en grande partie en empêchant les maliens d'habiter ensemble.

La situation idéale, serait peut-être de placer les participants deux par deux dans la même université mais dans des programmes différents. Cet arrangement permettra aux participants de continuer à se donner un appui moral et à s'entraider en cas de besoin.

## SUPERVISION ET CONTROLE AUX ETATS-UNIS

Deux aspects de cette supervision seront discutés: la supervision académique et le contrôle social.

### 1. Supervision Académique

A leur arrivée aux Etats-Unis, les stagiaires se présentent au membre du Conseil Professionnel Consultatif, s'il y en a un dans leur université, ou à un conseiller académique auquel ils sont affectés. Les stagiaires qui ne sont pas inscrits dans le domaine de spécialisation du membre du Conseil Professionnel Consultatif sont également affectés par la suite à un conseiller académique supplémentaire. Dans certains cas, par exemple à l'université de Californie du Sud, le conseiller académique est plus d'un administrateur qu'un académicien, il n'est pas spécialisé dans les spécialisations des stagiaires. Une supervision académique supplémentaire est pourvue par le membre et/ou le coordinateur du Conseil Professionnel Consultatif dans les premiers étapes des études. Elle varie largement d'un stagiaire à l'autre. Elle est pourvue dans une bien plus petite mesure par le Conseil Professionnel Consultatif si aucun des deux ne se trouve dans la même institution.

Avec les stagiaires du Groupe 1, le domaine de spécialisation a peut-être été assigné aux stagiaires en fonction de la disponibilité plutôt qu'en considération de leurs qualifications

et de leurs intérêts. Il semble, cependant, que ces derniers facteurs aient reçu plus de réflexion lors du placement du Groupe 2. Ceci fait, le calendrier des classes et la sélection des cours se sont poursuivis sans problèmes, certains participants ayant besoin de cours de rattrapage, notamment en anglais et en statistiques.

Vis-à-vis d'un autre sujet, l'Accord du Projet déclare, à la page 10, que:

"Les modifications secondaires du programme seront prises en main par le Conseil Professionnel Consultatif, avec notification du DS/IT; toutefois, l'USAID devra approuver les modifications importantes telles que le changement de spécialisation ou l'interruption d'une bourse."

Cet arrangement ne fut pas suivi dans le cas d'un stagiaire. Suite à quelques problèmes académiques rencontrés dans son institution originale, le coordinateur du Conseil Professionnel Consultatif a arrangé son transfert dans une autre institution dans un autre état. Après avoir effectué le transfert, le coordinateur avertit l'Institut African-Américain et leur demanda de prendre les mesures nécessaires pour formaliser ce transfert. Le coordinateur prétend que ce transfert a été fait suivant les recommandations de l'AID/Bamako.

En ce qui concerne l'assistance aux conférences, la plupart des stagiaires auraient aimé assister à plus de conférences, mais ils sont conscients des contraintes de temps et de budgets qui pourraient les empêcher de le faire. Une des conférences réussies

est le Séminaire Annuel Francophone pour le Développement Gestionnaire qui avait lieu à l'université de Pittsburgh durant les mois d'été. C'est une des conférences qui soit présenté en français aux Etat-Unis et qui soit totalement adaptée à l'expérience Africaine. Alors que le premier aspect peut ne pas être essentiel au projet DLT, le dernier en a. Le programme convient aux domaines d'études du projet DLT et devrait être profitable aux stagiaires. Les traits principaux de ce séminaire sont détaillés dans la lettre du membre du Conseil Professionnel Consultatif, David Gould, datée du 22 février, et dont une copie est présentée dans l'Annexe 7. D'autres avantages secondaires, qui ne sont pas pour autant négligeables, sont l'expérience enrichissante de l'assistance et de la participation à cette conférence, la rencontre d'autres africains dans des situations semblables, le développement chez chaque stagiaire de la perspicacité pour leur propre thèse et l'élargissement de leurs horizons à travers leur présence, pour une période relativement longue, dans une autre institution académique.

En ce qui concerne la sélection du sujet de thèse et le plan de développement, plusieurs sources peuvent être exploitées pour la supervision et l'orientation du stagiaire. Tous les participants, à l'exception d'un seul, rapportent avoir été entièrement responsables de la sélection de leur sujet de thèse. Le plan de développement est alors fait largement grâce aux efforts personnels du stagiaire. La plupart de la supervision est pourvue par le conseiller académique. Une supervision

supplémentaire est offerte par un membre du Conseil Professionnel Consultatif. Le projet est ensuite présenté à l'USAID/Bamako et à l'Institut Africain-Américain. Le premier sollicite la réaction du Ministère du Plan et de quelques spécialistes au Mali. Le second demande la réaction du membre du Conseil Professionnel Consultatif spécialisé dans la même discipline. Le spécialiste d'éducation occupe en ce moment concouramment le rôle de spécialiste en gestion dans l'absence d'un spécialiste dans ce domaine, comme il sera expliqué plus bas. Dans tous les cas sauf deux, les projets de développement furent acceptés directement. Le travail de recherche suivit alors.

IAA maintient les dossiers et les transcriptions de chaque étudiant. Des contracts occasionnels sont maintenus, spécialement dans le cas où des problèmes surviennent. La même sorte de supervision est conduite par le chef de projet de l'USAID/Bamako, mais sur une base plus éloigné.

## 2. Contrôle Social

Les stagiaires reçoivent moins de supervision dans ce domaine. La sélection de logement est surtout effectuée individuellement par le stagiaire avec l'assistance, de temps en temps, du bureau de logement de l'université dont plusieurs stagiaires ignorent l'existence. Pour la plupart, les stagiaires se groupent autour de leurs concitoyens. Par l'intermédiaire des Centres Internationaux d'Etudiants dans les universités, quelques stagiaires fréquentent des familles hôtes, une expérience qu'ils rapportent être enrichissante.

La plus grande entrave aux activités sociales est indéniablement la pression exercée sur chaque stagiaire par la quantité de travail exigée requis. Ayant des moyens financiers limités et peu de temps libre, le monde des stagiaires est souvent limité à l'espace restreint de l'université à l'exception des conférences qui ont lieu la plupart de temps dans les universités différentes. Elles représentent un occasion de socialiser.

Une autre source de support social est, par dessein, les membres du Conseil Professionnel Consultatif (Étude du Projet, page 12). A l'exception du coordinateur du Conseil Professionnel Consultatif, peu de stagiaires rapportent avoir discuté leur situation sociale avec des membres du Conseil, peut-être en partie à cause du manque d'informations sur le rôle du membre du Conseil Professionnel Consultatif.

### 3. Recommandations

3.1 A leur arrivée dans leurs villes de résidence aux Etat-Unis, les stagiaires devraient avoir un logement qui leur soit assuré même si ce n'est que temporairement. Cet arrangement est d'autant plus important si les stagiaires sont répartis sur plusieurs universités, ce qui leur éviterait de se sentir privés de l'aide que pourraient leur donner leurs concitoyens. Cette responsabilité devrait être prise par la firme de "Partners"/Institut Africain-Américain qui peut remplir les formulaires nécessaires pour les participants, payer

le dépôt requis et le déduire ensuite de la somme de 750 dollars U.S. qui leur est avancée à leur arrivée aux Etat-Unis.

- 3.2 L'Assistance au Séminaire Francophone pour le Développement Gestionnaire devrait continuer, les avantages l'emportant de loin sur l'inconvénient de l'absence de pratique de l'anglais. Le calendrier de cette présence ne devrait pas, toutefois, être préparé immédiatement à l'arrivée des stagiaires aux Etats-Unis, étant donné qu'ils sont plus enclins à oublier l'anglais à ce moment-là. Il serait plutôt préférable d'attendre que les stagiaires soient plus sûrs de leur anglais.
- 3.3 Un voyage de nature sociale doit être offert à chaque stagiaire pour compenser les restrictions de sa vie sociale.

## RECHERCHES SUR LE TERRAIN AU MALI

L'Accord de Subvention du Projet demande une période de cinq à huit mois de recherches sur le terrain au Mali après environ un an d'études aux Etats-Unis. La nécessité de cette période de recherche sur le terrain émane du besoin de préparer une thèse dans le contexte malien. En pratique, quatre mois à peu près sont accordés à cette portion (sept mois pour le seul candidat de doctorat).

Une fois au Mali, les stagiaires savent très bien ce qu'ils doivent faire vis-à-vis des recherches. Leurs problèmes sont plutôt matériels que techniques, comme il sera expliqué plus loin. Ils reçoivent toute l'assistance technique et secrétaire dont ils ont besoin, en grande partie de l'USAID/Bamako, et, dans une plus petite mesure, du Ministère du Plan.

La récréation des stagiaires à l'idée de nommer un coordinateur sur place pour les aider dans les aspects techniques de leur thèse ne leur serait pas de grande assistance parmi les stagiaires qui ont fini leur travail de thèse, ou ceux qui les suivent en ce moment au Mali, 87% rapportent n'avoir eu aucun problème technique à rassembler les données de leur thèse. Parmi ceux-là, tous sauf un croient que la présence d'un coordinateur sur place ne leur serait pas utile. Ils pensent qu'un tel coordinateur devrait être un spécialiste en leur matière d'étude plutôt qu'un généraliste. Ils se soucient aussi que l'assistance technique du coordinateur sur place ne coïnciderait pas avec

l'opinion du conseiller américain du stagiaire, dans quel cas l'assistance du coordinateur local ferait plus de mal que si elle n'existait pas.

Les difficultés majeures rencontrés durant cette étape de la formation proviennent des contraintes financières du projet. Chaque participant reçoit une allocation mensuelle de 90.000 francs CFA (180 dollars U.S.) et un maximum de 250 dollars U.S. pour les frais de recherche. Malgré le fait que l'allocation mensuelle est, en apparence, égale ou légèrement supérieure au salaire de fonction publique des participants, plusieurs bénéfiques sont ajoutés à ce dernier (voiture, chauffeur, essence), ce qui augmente sa valeur effective. Quant à la somme de 250 dollars U.S. pour la recherche, elle est clairement insuffisante et ne comprend pas les frais d'expédition du matériel de recherche ou le voyage dans d'autres pays. Les stagiaires sont souvent obligés de prendre sur leur allocation mensuelle, déjà déflationniste, l'argent pour entreprendre les recherches essentielles. D'autres ralentissent leur travail sur place à mesure qu'ils épuisent leur argent ou prévoient d'avance des activités modestes de recherche, ce qui peut nuire à la qualité de leur thèse. Enfin, les conditions requises par l'USAID/Bamako de ne rembourser l'argent des recherches que sur présentation de reçus pose des difficultés à quelques stagiaires.

### Recommandations

1. Il semble que la nomination d'un conseiller sur le terrain

ne soit pas nécessaire. Pour aider dans les rares cas où un conseiller sur le terrain est nécessaire, ce dernier doit être spécialisé dans le domaine de recherche de la thèse des stagiaires. Cette éventualité n'est ni pratique ni facilement accessible au Mali.

2. Augmenter les allocations de recherche à 500 dollars U.S. (750 dollars U.S. pour le doctorat). De cette somme, 100 dollars U.S. devraient être payés d'avance aux stagiaires dès leur arrivée au Mali. On devrait informer les stagiaires que ce montant devrait faire les frais pour lesquels ils ne peuvent pas obtenir de reçus (transport au Mali, cadeaux aux parents et amis chez lesquels ils vont rester pour rassembler leurs données...). Les stagiaires n'auraient donc pas à rendre compte de cette somme à l'USAID/Bamako. De même, cette somme soulagerait les stagiaires de l'épreuve qui leur est imposée par l'exigence de financier eux-mêmes leurs recherches en attendant d'être remboursés des dépenses. Relatif à cette question, il ne devrait pas y avoir de dispositions permettant aux stagiaires de voyager dans d'autres pays pour des études sur place. Ceci devrait être rendu clair aux stagiaires après leur formation en langue anglaise et avant leur départ aux Etats-Unis pour qu'ils prévoient un sujet de thèse correspondant.
3. Aucun des stagiaires questionnés ne rapporte avoir rencontré de difficultés à cause des restrictions de temps

pour les recherches sur place. Apparemment, quatre mois est suffisant. Il est donc recommandé que les cinq à huit mois octroyés à ce sujet dans l'accord de Subvention du projet (page 5) soient réduits à une période de quatre à cinq mois.

## DUREE DE FORMATION ET ABANDONS POTENTIELS

La durée de formation stipulée dans l'Accord du projet est de 25 à 35 mois. La durée effective de formation du Groupe 1 est estimée à 33 mois, ce qui est dans la limite du temps stipulé. Cette distribution, toutefois, varie largement: la plus courte période étant de 25 mois, et la plus longue de 38 mois. On s'attend à ce que la durée de formation du Groupe 2 soit plus courte.

Les stagiaires du Groupe 1 ont mis relativement longtemps à obtenir leurs diplômes. Quelques raisons pour expliquer ce délai sont: une formation supplémentaire en langue anglaise aux Etats-Unis, quelques transferts inattendus et la sélection de quelques cours qui ne se rapportaient pas aux spécialisations de certains candidats. Ces problèmes semblent d'avoir diminué avec le Groupe 2.

Une situation à affronter en principe avec des projets de formation de stagiaires est l'éventualité d'abandons.

La précaution apportée à cette possibilité consistait à faire signer aux stagiaires un accord énonçant que, une fois leur formation complétée, ils resteraient travailler au Mali pour une période au moins de cinq ans. Cette précaution est assez stérile en elle-même, mais le sens exceptionnel d'appartenance des maliens semble d'empêcher ce phénomène.

## Recommandations

Pas de recommandations à faire sur cet aspect du projet qui semble de se dérouler bien.

## EQUIVALENCE DE DIPLOMES ET REINTEGRATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE

A leur retour au Mali après avoir obtenu leur diplôme, les stagiaires attendent entre un et quatre mois avant d'être réintégré dans la fonction publique. Leur réintégration est basée sur l'équivalence de leur maîtrise avec le "Diplôme d'Etudes Approfondies" (DEA) français; et leur doctorat avec le "Doctorat de Troisième Cycle" français. L'USAID/Bamako n'est pas d'accord avec cette quivalence et soutient que la maîtrise doit être résolue, chacune des parties blâmant l'autre pour le délai.

Le sujet d'équivalence de diplômes est très compliqué et n'a jamais été résolu de façon satisfaisante. Le temps que l'on étudie n'importe quel diplôme soit soigneusement et égalé à un autre, les conditions requises changent et le procédé devient désuet. Le fait que les français eux-mêmes soient en voie d'éliminer progressivement leur système de doctorat à deux étapes pour le remplacer par un diplôme unifié pourrait simplifier la comparaison des diplômes français et américains.

Une fois réintégré dans la fonction publique, les stagiaires reçoivent un salaire plus élevé que celui qu'ils recevaient avant d'avoir obtenu le diplôme américain. Mais ils gagnent moins que leurs collègues munis de diplômes français comparables. La plupart d'entre eux occupent des postes administratifs inférieurs à ceux qu'ils occupaient avant de commencer leur formation. Ils semblent de prendre la situation calmement du moment qu'ils ont l'espoir de voir la situation s'améliorer au futur.

## Recommandations

1. L'USAID/Bamako devrait présenter au Ministère du Plan une étude mettant en relief la force relative des diplômes supérieurs américains. Un tel document particulier aurait un plus fort impact que de simples brochures imprimées sur le sujet. A la suite de la réception de ce document, le Ministère du Plan devrait coordonner ses efforts avec le Ministère de l'Education pour résoudre promptement la question, d'une manière ou d'une autre. Une issue de cette impasse peut être semblable à la façon dont la question fut récemment résolue au Sénégal. Sans avoir à déclarer explicitement que le "Master's Degree" est équivalent au Doctorat de Troisième Cycle et que le "Ph.D." est équivalent au Doctorat d'Etat, un décret pourrait être publié mettant les titulaires de maîtrise et de doctorat sur le même palier, avec le même salaire et la même échelle d'avancement que leurs homologues munis de diplômes français, épelant explicitement ces paliers, salaires, et échelles d'avancement sans reconnaître qu'ils sont les mêmes pour les titulaires des diplômes français correspondants.
2. Le fait que les stagiaires occupent des positions inférieures dans la fonction publique après avoir obtenu leur diplôme va à l'encontre de l'objectif du projet DLT. Une justification pour cette situation est que, une fois qu'un stagiaire quitte un poste de direction, ce poste doit

être occupé par quelqu'un. On ne peut plus, par la suite, demander au successeur de stagiaire d'y renoncer au retour de ce dernier. On suppose, toutefois, qu'au bout d'un certain temps, le stagiaire diplômé occupera un poste sinon de plus grande importance, au moins d'une importance égale à celui qu'il a abandonné. Ce sujet devrait être soigneusement observé durant toute la période qui reste à ce projet. Il devrait alors écouler suffisamment de temps pour qu'il y ait assez d'occasions pour une telle promotion.

Si le problème n'est pas encore résolu à ce moment-là, la subvention de tout autre projet semblable au DLT devrait être suspendue et un suivi des stagiaires diplômés devrait alors avoir lieu afin de déterminer leur statut.

## LE CONSEIL PROFESSIONNEL CONSULTATIF

### 1. Intention

Le concept du Conseil Professionnel Consultatif a émané du besoin de donner aux stagiaires une supervision académique exerce et d'aider à leur "adaptation et bien-être général" (Etude du Projet, page 12). L'Accord du Projet spécifie qu'un comité composé de quatre professeurs d'université qualifiés, un pour chacun des programmes d'étude spécifiés dans le projet DLT, serait formé. Le membre du comité spécialisé en éducation agira en fonction de président et sera en charge de la coordination des activités du conseil avec les autres facilitateurs du projet.

### 2. Performance

Jusqu'à présent, seulement trois des quatre membres stipulés pour le Conseil Professionnel Consultatif ont été nommés. Les recherches se poursuivent toujours pour trouver le quatrième membre: Le spécialiste en Gestion. Dans l'intérim, le spécialiste en éducation, qui est aussi le coordinateur, assume en plus le rôle de spécialiste en Gestion.

Le rôle attendu des membres du Conseil Professionnel Consultatif a été entravé par plusieurs difficultés, la plus importante étant l'emplacement physique: les stagiaires situés dans le même campus universitaire qu'un membre du Conseil reçoivent naturellement plus d'attention que ceux qui sont physiquement plus éloignés. A l'exception du coordinateur, aucun

membre du Conseil Professionnel Consultatif n'a visité d'autres universités où des stagiaires étudient. De même, étant éloignés l'un de l'autre, les membres du Conseil n'ont pas été capables de remplir certaines fonctions collectives prévues, dont celle d'organiser des réunions périodiques du Conseil et d'y inviter le directeur du projet et le chef de projet de l'Institut Africain-Américain (AAI). Le Conseil Professionnel Consultatif n'a donc pas, jusqu'à présent, fonctionné en tant que comité.

Le résultat général est que, jusqu'à présent, les contributions du membre du Conseil sont restés au minimum. Elles étaient principalement axées sur des suggestions techniques pour le travail de thèse, surtout pour les stagiaires qui sont dans le même campus universitaire et dans la même matière de spécialisation que le membre du Conseil. Le rôle du coordinateur du Conseil professionnel Consultatif est allé plus loin, restant en contact avec la plupart des stagiaires, suivant leurs progrès, les aidant de temps en temps et gardant d'autres facilitateurs du projet informés de la situation générale.

En termes de performance individuelle, donc, le coordinateur du Conseil Professionnel Consultatif a joué un rôle vital. Ses contacts personnels et sa connaissance des affaires de l'Afrique de l'Ouest ont mis son rôle en valeur. Quant au membre du Conseil Professionnel Consultatif à Michigan, il a aussi joué un rôle vital, quoique limité à son institution. Il a facilité l'admission des stagiaires dans différentes écoles à Michigan et semble être toujours prêt à aider. Le membre du Conseil

Professionnel Consultatif à Pittsburgh semble être dynamique, bien savant de son domaine et extrêmement actif. Il voyage souvent et, par conséquent, n'est pas toujours disponible pour des consultations personnelles. Cette question pose des problèmes aux stagiaires. Ceux qui travaillent maintenant sur leur plan de thèse ont rapporté avoir déjà éprouvé de sérieux délais dans le développement de leur thèse à cause de ses fréquentes absences. En plus, le membre du Conseil Professionnel Consultatif à Pittsburgh et le coordinateur ne semblent pas d'être toujours d'accord. Une illustration de ces divergences d'opinion est fournie dans la lettre du membre de Pittsburgh datée du 22 février 1985, adressée au coordinateur, ci-jointe dans l'Annexe 8.

### 3. Considérations Conceptuelles

Du point de vue du concept, il doit y avoir quatre membres du Conseil Professionnel Consultatif, un dans chacun des quatre domaines de formation du projet DLT, et, de préférence, chaque membre dans une université différente. Pour clarifier le genre d'assistance on pourrait attendre des membres du Conseil Professionnel Consultatif (pas du coordinateur), considérons les questions suivantes:

3.1 Qui, exactement, le membre du Conseil Professionnel Consultatif devrait-il aider?

Les stagiaires dans sa spécialisation, dans son université et dans toutes les autres universités des Etats-Unis. En principe, il donnerait pas beaucoup

d'assistance académique à des stagiaires dans son université et dont la matière de spécialisation est différente de la sienne. Son aide à cette catégorie de stagiaires serait plus celle d'un ombudsman, s'occupant de leur bien-être général. Cependant, aider les stagiaires dans d'autres universités ne peut pas s'effectuer facilement à cause des problèmes de logistique dûs à la distance entre les universités.

3.2 Dans quels domaines chaque membre du Conseil Professionnel Consultatif devrait-il étendre son assistance? D'abord, dans la supervision académique, dans des cas tels que la sélection de cours, la surveillance des résultats, la performance, la présence aux conférences, les avantages offerts par les programmes académiques, la vie aux Etat-Unis et le travail de thèse. Ces activités peuvent - et semblent - être bien accomplies avec les stagiaires qui se trouvent dans la même institution qu'un membre du Conseil Professionnel Consultatif. Il est possible qu'il sera alors leur conseiller académique. Un membre du Conseil Professionnel Consultatif peut difficilement accomplir la supervision académique d'un stagiaire d'une autre institution, vu que ce stagiaire a son propre conseiller académique dans cette institution. A moins que l'assistance du membre du Conseil Professionnel Consultatif ne soit clairement sollicitée, elle

pourrait être interprétée comme une intrusion de sa part et pourrait même embarrasser le stagiaire. La situation pourrait être également rencontrée avec des conseils relatifs à la thèse, le membre du Conseil Professionnel Consultatif ne soit clairement sollicitée, elle pourrait être interprétée comme une intrusion de sa part et pourrait même embarrasser le stagiaire. La situation pourrait être également rencontrée avec des conseils relatifs à la thèse, le membre du Conseil Professionnel Consultatif étant une autorité dans ce domaine. Ensuite, le membre du Conseil Professionnel Consultatif peut aider les stagiaires avec leur adaptation et leur bien-être général et les assister à résoudre les obstacles et les problèmes de la vie quotidienne. Ici aussi, cette assistance n'est pas efficace avec les stagiaires situés à des distances éloignées.

Cette analyse prouve, en fait, que seuls les stagiaires qui se trouvent dans le même campus universitaire et dans la même matière de spécialisation que le membre du Conseil Professionnel Consultatif profitent du concept de ce Conseil. Même alors, il donne, en effet, le genre d'assistance qu'un conseiller académique normal donnerait dans le cadre de son travail, sauf pour l'assistance dans le travail de thèse où la présence physique du membre du Conseil Professionnel Consultatif fait la différence. Il y a aussi la contribution supplémentaire fournie de temps en temps par un membre du Conseil Professionnel Consultatif à un

étudiant d'une autre université dont la thèse est dans le même domaine de spécialisation.

Par conséquent, le seul moyen de profiter entièrement de la création du Conseil Professionnel Consultatif comme projeté, est d'avoir un membre du Conseil Professionnel Consultatif dans chaque université où un stagiaire étudie, et dans chaque domaine de spécialisation qu'un stagiaire étudie. Si l'on suit les suggestions présentées précédemment de répandre les stagiaires dans plusieurs universités, cette solution devient encore plus ridicule.

#### 4. Recommandations

4.1 Le Conseil Professionnel Consultatif devrait être terminé. A sa place, il faudrait trouver un expert dans chacun des quatre domaines d'études et le rendre disponible pour aider à la préparation des thèses lorsque'il y a en besoin. Cet expert serait alors rémunéré pour chaque thèse à laquelle il contribue. Des détails sur cette rémunération sont fournis dans le chapitre intitulé "Considérations Financières" présenté plus loin dans ce rapport.

4.2 Un conseiller au Projet, qui pourrait bien être le présent coordinateur du Conseil Professionnel Consultatif, serait désigné, ses responsabilités administratives seraient augmentées pour inclure la supervision générale de tous les stagiaires du DLT

depuis leur arrivée aux Etat-Unis et jusqu'à ce qu'ils obtiennent leurs diplômes. Au lieu de jouer le rôle de conseiller académique pour quelques stagiaires, le conseiller du projet dédierait son temps dans le projet à s'occuper du bien-être général de tous les stagiaires à travers une communication plus étendue avec eux et avec d'autres facilitateurs du projet.

## PERFORMANCE DE L'USAID

### 1. USAID/Bamako

Malgré le délai de plus d'un an de l'exécution du Projet, la gestion s'est ensuite déroulée sans entraves en dépit du changement du chef du projet qui eut lieu dans l'intérim. On est en train d'exécuter le plan d'exécution révisé et il semble que le nombre de stagiaires désiré seront formés à la fin du Projet. En plus, la supervision académique et financière effectuée par le chef du projet est adéquate, bien que quelques stagiaires pensent que l'USAID/Bamako est lente à répondre à leurs demandes, surtout en ce qui concerne l'acheminement de leurs réclamations de remboursement. Comme on a mentionné plus haut, l'USAID/Bamako n'a pas encore réglé la question d'équivalence de diplômes avec le Ministère du Plan. Il est peut-être difficile de résoudre cette question en posant des conditions plutôt qu'en justifiant la position de la Mission avec des évidences concrètes.

Sauf pour le Groupe 1, tous les participants reçoivent une orientation qui comprend des renseignements précis sur des devoirs et des conditions requises des accomplissements. En plus, tous les groupes (I, II, et III) ont reçu une orientation dès qu'ils sont arrivés à New York grâce à l'Institut African-Américain et aussi au Centre International de Washington (Washington International Center)- WIC à Washington, D.C. Ces sessions d'orientation comprennent des renseignements sur les conditions requises des accomplissements, les bourses (allocations financières), etc. Il

y avait quand-même des participants qui se sentaient désorientés et pas tout à fait renseignés. Quand à l'organisation de symposiums pour discuter les thèses des stagiaires de retour, le premier de la série est prévu pour le mois de mai à Bamako. Cependant, la réunion était remise car ni le "Human Development Officer" ni le sous-chef de formation pourrait y assister.

### Recommandations

1. La nécessité pour l'USAID/Bamako de préparer une étude sur l'équivalence des diplômes français et américains et de la présenter au Ministère du Plan est réitérée ici. Si le Ministère du Plan ne réagit pas d'une façon ou d'une autre à cette étude, l'USAID aurait alors raison de reconsidérer le concept de subventionner des stages pour permettre aux maliens d'obtenir des diplômes américains.
2. Augmenter la propagation d'informations aux stagiaires avant le commencement de la formation en langue anglaise, ils devraient recevoir une brochure indiquant:
  - la durée de formation
  - le programme
  - les conditions de performance requises
3. Tenir le symposium annuel régulièrement quand il est convenable pour la plupart des stagiaires. L'objectif du symposium est, en tout cas, leur interaction avec la communauté et la sollicitation de sa réaction à leurs thèses. Le nombre de stagiaires attendu au Mali en mai, à peu près six, est plus que suffisant.

4. Donner à chaque stagiaire des Groupes 3 et 4, avant son départ, une liste des sujets de thèses par d'autres stagiaires avant eux. Bien que les chances qu'un stagiaire choisisse un sujet déjà traité soient minimales, le fait que les stagiaires peuvent ne l'apprendre qu'après avoir investi un temps considérable dans la préparation du plan de thèse les hante tout au long de cette période et leur cause une anxiété inutile.

## 2. Science & Technologie/Formation Internationale (S&T/IT)

Science & Technologie/Formation Internationale (S&T/IT) est la branche de l'AID/Washington chargée de la responsabilité globale pour les problèmes et la politique des participants. Ce bureau sollicite des projets et des contrats de compagnies extérieures et supervise les activités de formation. Plus spécialement, le directeur des projets de Science & Technologie/Formation Internationale (S&T/IT) fournit l'orientation et la supervision pour la performance adéquate des agences extérieures et revise le plan d'exécution de formation de PAI/PIET de chaque stagiaire, y compris le budget de chaque stagiaire et paiement (Manuel 10, Chapitre 5).

## PERFORMANCE D'AUTRES FACILITATEURS DE PROJET

### 1. L'Institut Africain-Américain

Lorsque le projet a commencé, la compagnie "Roy Littlejohn" fut contractée pour exécuter et superviser l'opération quotidienne des stagiaires du projet DLT. Cette période courte n'a pas laissé de bons souvenirs: une impression de désorganisation et d'inefficacité en est donnée. Cette responsabilité a été ensuite passée à la firme de "Partners", une compagnie basée à Washington, et son agence affiliée, l'Institut Africain-Américain, basée à New York. La situation s'est améliorée par la suite.

Cette agence joue principalement deux rôles. A Washington, la firme de "Partners" se charge du placement des stagiaires dans les universités appropriés. Après leur placement, l'Institut Africain-Américain de New York City prend en charge les aspects de l'administration quotidienne des stagiaires. Ces aspects consistent à:

- o faire savoir à l'USAID/Bamako des noms des stagiaires déjà agrégés par les universités pour faire les préparations de transport et des sessions d'orientation à New York et Washington, D.C.
- o donner des services de support aux stagiaires
- o garder la liaison avec d'autres facilitateurs du projet
- o garder les dossiers des stagiaires
- o mettre en oeuvre et suivre les demandes de formation de la Mission.

En ce qui concerne les activités de placement, la performance de la firme de "Partners" est bonne, et serait encore meilleure si l'USAID/Bamako exploitait d'avantage l'expérience de cette firme dans ce domaine. A travers des contacts personnels, la firme de "Partners" peut convaincre un plus grand nombre d'universités d'être flexible sur les conditions d'entrée requises et d'agir plus rapidement dans l'admission des stagiaires, un sujet crucial au projet DLT vu les contraintes de temps de la formation. Une bonne école d'Administration d'Affaires, par exemple, exigerait typiquement que l'admission d'un candidat soit acceptée en janvier pour qu'il puisse commencer à suivre les cours à l'automne suivant. La firme de "Partners" rapporte avoir réussi à faire commencer à des stagiaires leurs études en Administration d'Affaires aussi rapidement que quatre mois seulement après la présentation de leurs dossiers de candidature.

L'autre série d'activités dont l'Institut Africain-Américain est en charge est l'administration du programme de formation des stagiaires peut être amélioré. Quelques stagiaires du Groupe 2 rapportent n'avoir pas encore obtenu leur carte médicale. D'autres rapportent être en retard pour l'inscription de leur seconde année académique à cause du délai de l'Institut Africain-Américain à leur envoyer les informations nécessaires. Deux stagiaires rapportent que, en dépit de l'assurance répétée de l'Institut Africain-Américain que leurs billets de retour étaient en règle, ils se sont aperçus, une fois arrivés à l'aéroport le jour du départ, que leurs billets n'étaient pas prêts. Trois

stagiaires rapportent que, n'ayant pas entendu de réponse à leurs demandes de remboursement présentées un bon moment plus tôt, ils appelèrent l'Institut Africain-Américain pour s'entendre dire qu'ils devaient soumettre un document supplémentaire. D'autres plaintes comprennent la perte de l'Institut de dossiers et de reçus, le fait de ne pas rendre les appels téléphoniques des stagiaires et le fait de ne prendre d'actions sur les réclamations des stagiaires qu'après avoir été contacté par le Coordinateur du Conseil Professionnel Consultatif ou par Science & Technologie/Formation Internationale (S&T/IT). Enfin, la plupart des stagiaires rapportent n'avoir pas été bien informés sur le rôle exact de l'Institut Africain-Américain.

#### Recommandations

L'Institut Africain-Américain devrait considérer sérieusement comment améliorer au moins quelques un des problèmes des participants et remédier à quelques de ces problèmes administratifs. D'autres suggestions spécifiques sur les services de support des stagiaires sont:

- o Organiser un système pour déposer les allocations mensuelles des stagiaires, à leur demande, directement dans leur compte en banque. Ceci éviterait les problèmes causés par l'égaré des chèques, comme il arrive de temps en temps.
- o Assurer le logement à l'université de chaque stagiaire avant son arrivée et ceci à deux reprises: une fois au

début de la formation, et une fois à leur retour aux Etats-Unis après leur recherche sur place au Mali. Ce sujet est de grande importance et préoccupe beaucoup les stagiaires. Le fait que certains d'entre eux ont la chance d'avoir d'autres compatriotes dans la même ville pour résoudre leurs problèmes de logement ne doit pas être l'excuse pour que l'Institut Africain-Américain n'accomplisse pas cette fonction essentielle. A ce propos, la firme de "Partners" et l'Institut Africain-Américain devraient arranger un nombre limité de logements chez des familles hôtes pour les premiers mois de résidence des stagiaires. L'option d'occuper ces logements serait donnée aux stagiaires intéressés. Ce sujet est discuté avec plus de détails plus loin dans ce rapport.

- o Encourager plus activement les services d'étudiants internationaux dans les différentes universités où se trouvent les stagiaires et y arranger un échange de familles hôtes pour chaque stagiaire. Les avantages culturels d'un tel arrangement méritent des efforts supplémentaires, aussi bien pour les stagiaires que pour les américains.

## 2. Le Ministère du Plan

Le Ministère du Plan, dans sa capacité de représentant officiel du Gouvernement de la République du Mali, joue plusieurs rôles dans le projet DLT: annoncer les bourses, sélectionner les

dossiers de créances des candidats, assister au Comité de Direction du Projet, approuver les Documents de Financement et d'Exécution du Programme de Formation (PIO/P), approuver les plans de thèses et réintégrer les stagiaires diplômés dans la fonction publique. Vue ses capacités, le Ministère du Plan accomplit son rôle convenablement, en général, sauf pour l'intérêt continuél d'équivalence de diplômes. A cet égard, le Ministère du Plan semble d'agir lentement en exaltant les espoirs de la Mission sans résultats. Voir la lettre du Ministère de Plan à ce propos dans l'Appendice 6.

Il semble y avoir une bonne réaction aux annonces de bourses du Ministère du Plan. Comme mentionné plus haut dans ce rapport, ces réactions ne veulent pas nécessairement dire que l'effort de publicité est complet. En fait, les annonces de radio suivies de publicité dans les journaux semblent avoir produit un nombre étonnamment bas de candidatures acceptées. Il devrait être signalé ici que la réaction des candidats refusés aux différents moyens de publicité n'a pas été mesurée et qu'elle peut être différente de celle des candidats élus. Il faut aussi noter que le Ministère du Plan se soucie du nombre limité de bourses offertes par rapport au nombre disproportionné de candidatures. Cela, en soi-même, pourrait entraîner le Ministère du Plan à ne pas faire d'efforts supplémentaires pour la publicité.

Quant au procédé de réintégration, le Ministère du Plan est conscient du retard impliqué et les officiels du Ministère rapportent essayer d'y remédier. Ces officiels font également

remarquer que les stagiaires rencontrent ce même genre de retard dans leurs écoles.

L'opinion du Ministère du Plan sur la performance de l'USAID est mêlée. Du côté positif, il y a une bonne coopération et un sens de reconnaissance. Du côté négatif, le Ministère du Plan critique l'USAID/Bamako pour ne le consulter souvent qu'après le fait accompli. Ceci fait que le Ministère du Plan se sent obligé d'accepter des actions déjà prises par l'USAID/Bamako. Le Ministère du Plan sent également qu'il n'y a pas assez de coordination entre l'USAID/Bamako et l'AID/Washington, et que Washington n'est pas souvent assez prompt.

#### Recommandation

1. Le Ministère du Plan est vivement conseillé de continuer d'essayer résoudre la question d'équivalence de diplômes. La responsabilité de ce problème retombe maintenant entre le service civile malienne, le Ministère d'Education, et le Ministère des affaires étrangères. Comme mentionné plus tôt, l'équivalence peut être définie en termes fonctionnels (postes égaux, salaires égaux et même échelle d'augmentation de salaires), sinon techniques (même programmes d'étude, même capacités des diplômés).
2. L'effort plus étendu du Ministère du Plan de publicité doit être déployé et doit commencer trois mois avant la date limitée de la présentation des dossiers de candidature, avec plus d'annonces dans l'Essor et avoir une plus vaste

radiodiffusion, choisissant pour cela de bons moments comme les dimanches matin en même temps que la diffusion des décrets.

### 3. Le Comité de Direction du Projet

Le Comité de Direction du Projet est un comité ad-hoc conçu à l'origine pour prendre en charge tous les aspects de sélection des candidats jusqu'à la sélection des stagiaires du DLT. Il est constitué d'un grand étalage de représentants des ministères du Gouvernement de la République du Mali aussi bien que de la Chambre de Commerce du Mali. Il est présidé par le chef du projet DLT. Etant si diversifié en termes de membres représentants, le Comité de Direction du Projet remplit également une fonction vitale de relations publiques.

Comme mentionné plus haut dans ce rapport, les demandes de candidature pour les bourses du projet DLT sont rassemblées par le Ministère du Plan. Elles sont revues pour vérifier si elles contiennent la documentation correcte et les degrés académiques requis. Elles sont ensuite résumées et présentées au Comité de Direction du Projet. Ceux qui remplissent les conditions de base doivent alors passer par un second procédé de sélection, qui comprend notamment une composition, un test d'aptitude de langue et une entrevue, tous administrés par le Comité de Direction du Projet. Pas de problèmes sérieux n'ont été rapportés durant ces activités.

## CONSIDERATIONS FINANCIERES

### 1. Coût Par Participant

Pour obtenir une estimation du coût par participant jusqu'à présent, le cas du Groupe 1 fut pris en référence. Les deux autres groupes n'ont pas assez progressé dans leur formation pour permettre un calcul de coût sur toute la durée de la formation.

Le coût direct des 16 stagiaires du Groupe 1 avec leur statut de formation est présenté dans le Tableau 4. Pour le cas des stagiaires diplômés qui sont retournés au Mali, le coût direct précis pour la formation aux Etats-Unis est disponible et se trouve avec le Document de Financement et d'Exécution du Programme de Formation (PIO/P). Ce chiffre exclut les coûts de formation en langue anglaise sur place. Ce coût peut être calculé de la façon suivante: le coût d'une heure d'instruction de langue anglaise à l'USAID/Bamako est de 2.000 francs CFA (4 dollars U.S.). Il y a un maximum de 6 heures d'instruction par jour, 5 jours par semaine, 4 semaines par mois. Pour une période de formation de 8 mois, le coût par stagiaire est de 3.840 dollars U.S. Pour 9 mois, le coût est de 4.320 dollars U.S. Il a donc été décidé d'utiliser 4.000 dollars U.S. par stagiaire comme une estimation réaliste du coût de formation en langue anglaise sur place et ce chiffre fut ajouté à ceux fournis par l'USAID/Bamako au Document de Financement et d'Exécution du Programme de Formation. La somme est montrée dans le Tableau 4.

Tableau 4

Coût Individuel de la Formation des Stagiaires du Groupe 1\*

Stagiaire	Statut de Formation	Valeur selon le PIO/P
Alhassane Ag Hamed Moussa	Diplômé	54.327
Mamadou Bagayoko	Diplômé	48.607
Abdul Draman Coulibaly	Diplômé	38.652
Mariame Coulibaly N'Diaye	Diplômé	48.610
Amadou Diakite	Diplôme	51.894
Mariam Fofana Heidara	Abandonné	32.870
Mamadou Diakite	Abandonné	-0-
Tahirou Kampo	Diplômé	43.496
Amadou Mamou Kone	Diplômé	42.918
Ibrahima Kante	En cours	71.491
Yassoungo Kone	En cours	84.255
Elhadj Amadou Maiga	En cours	54.100
Harouna Niang	En cours	72.744
Mamadou Daouda Traore	En cours	68.564
Oumar Sako	Diplômé	64.000
Lalla Aicha Ben Barka	En cours	53.100
TOTAL		829.628

\* Données actuelles fournies par l'USAID/Bamako

De même, pour les stagiaires qui ne sont pas encore diplômés, une somme unifiée de 10.000 dollars U.S. fut ajoutée au coût direct total de la formation jusqu'à présent. Dans le cas d'un stagiaire qui a obtenu son diplôme et dont le retour au Mali est imminent, seulement 3.897 dollars U.S. furent ajoutés au coût de sa formation (pour arriver à un chiffre rond). Il faut noter que la durée de formation des groupes suivants devrait être plus courte que celle du Groupe 1, et les indications préliminaires du Groupe 2 appuient cette observation. Par conséquent, on s'attend à ce que le coût de ces groupes soit moins élevé que celui du Groupe 1, s'il n'ya pas d'inflation, pas d'augmentation des frais, etc.

Lorsque le coût direct total de la formation fut divisé par le rendement du Groupe 1, notamment les 14 stagiaires qui ont fini ou presque fini leur formation, on obtint le chiffre approximatif de 59.260 dollars U.S. comme coût direct approximatif de formation part stagiaire. Il faut ajouter les coûts indirects à ce chiffre pour obtenir une estimation du coût total part stagiaire. Le détail du coût total pour les trois groupes de stagiaires jusqu'en décembre 1984 a été rapporté par l'USAD/Bamako comme suit:

925.773 dollars U.S. pour la formation

23.926 dollars U.S. pour l'assistance technique

9.612 dollars U.S. pour le matériel

3.757 dollars U.S. pour les frais divers

Ces chiffres montrent que les coûts indirects (37.295 dollars U.S.) atteignent environ 4% du coût direct de formation (925.773

dollars U.S.). En ajoutant cette proportion aux 59.260 dollars U.S. on aboutit à une estimation de coût total par stagiaire dans les environs de 61.630 dollars U.S.

Pour déterminer si le projet atteint son objectif financier jusque-là, on utilisera le classement de détail fourni par l'Etude du Projet (page 22, Annexe L). Ce classement est basé sur la contribution totale de l'USAID de 4.565.700 dollars U.S. En supposant que le projet, en effet, formera 60 Maliens qui obtiendront des diplômes pendant sa durée, le coût total projeté par stagiaire est alors de 76.095 dollars U.S. Ces résultats indiquent que le projet de DLT esat jusque-là en-dessous du budget: à peu près 14.465 dollars U.S. par stagiaire. A ce tarif, le coût total du projet montera à 3.697.800 dollars U.S., une économie de 867.900 dollars U.S., ou 19%.

## 2. Faisabilité Financière

Une façon de déterminer si le projet vaut l'argent qu'on y a investi est de comparer son coût avec celui de pourvoir au Mali 60 spécialistes étrangers. Cette approche est empruntée à l'Etude du Projet (page 22). En supposant que chaque stagiaire donnera au Mali vingt ans de service professionnel, le coût de sa formation serait d'environ 3.100 dollars U.S. (3.697.800 divisé par 60 divisé par 20) pour chaque année de service. Réciproquement, le coût de pourvoir le Mali avec un spécialiste américain est d'environ 100.000 dollars U.S. par an. Ces chiffres indiquent que le projet DLT a un bon rendement.

### 3. Allocations de Stagiaires

Dès le commencement des activités de formation, les stagiaires semblent d'abord avoir de difficultés financières. Dès qu'ils sont relâchés de leurs activités à la fonction publique pour commencer la formation en langue, ils perdent certains avantages: allocations de transport, logement, etc..., tout en gardant leur salaire de base. Entretemps, ils doivent payer pour le transport aller et retour pour le Centre de Langue Anglaise.

Aux Etats-Unis, les stagiaires vivent avec un budget très étroit. Pour pouvoir vivre de la somme de 600 dollars U.S. par mois, plusieurs d'entre eux habitent en groupes de deux ou plus, surtout des Maliens. Ils parlent français ou Bambara entre eux. Ils sont quelquefois incapables de se procurer assez de calme pour étudier. Leur vie sociale est restreinte, étant donné qu'ils peuvent rarement se payer un repas au restaurant ou un voyage culturel à cause de leurs allocations financières limitées, sauf pour les conférences.

Quant ils sont au Mali pour conduire leurs recherches sur place, les stagiaires sont aussi dans un désavantage financier aussi bien du point de vue de leur allocation mensuelle que de leurs frais de recherche. Cette question a été abordée plus haut. De même, vu leur situation financière, les stagiaires ne peuvent pas garder leur logement aux Etats-Unis lorsqu'ils sont au Mali. Une fois de retour aux Etats-Unis, ils sont parfois obligés de passer quelques jours à l'hôtel en attendant de trouver un logement convenable. Ils font face, une fois de plus, au dépôt

d'avance d'un mois de loyer, à l'installation du téléphone, du gaz, etc... Ensuite vient le problème de devoir faire dactylographier leur thèse, souvent plusieurs fois de suite à cause des changements, au prix de 1,50 ou 2 dollars U.S. la page, ensuite de la faire publier, reproduire et relier plusieurs fois, au prix modeste de 3 dollars U.S. Enfin, à leur retour au Mali après avoir obtenu leur diplôme, les stagiaires attendent entre deux et trois mois avant de pouvoir encaisser leur premier salaire. Ce délai, toutefois, n'a pas d'effet direct sur le projet.

### Recommandations

Un examen des allocations de stagiaires par l'AID est à recommander. Au cours de cet examen, les points suivants devraient être spécifiquement pris en considération:

1. Pour les programmes de formation comprenant un élément de formation sur place, une petite allocation mensuelle devrait être donnée aux stagiaires qui doivent quitter leur travail durant la période de formation. Cette allocation devrait couvrir leurs frais de transport et autres frais divers.
2. Pour les stagiaires dans un programme de formation comprenant une phase de recherche sur place, un montant de dépenses couvrant l'expédition du matériel de recherche devrait être alloué. De même, une partie de l'allocation pour les recherches sur place devrait être payée aux stagiaires à leur arrivée dans le pays où ils vont mener

leurs recherches. Cet arrangement éliminerait les difficultés résultant des stagiaires puisant dans leurs maigres ressources personnelles en attendant d'être remboursés.

3. Lorsque les stagiaires sont prêts à retourner aux Etats-Unis pour continuer leur formation suivant le plan prévu, une avance devrait leur être payée dès leur retour pour les aider dans leurs frais d'installation.
4. Les allocations de dactylographie devraient prendre en considération les coûts de rédaction.
5. L'allocation pour excédent de bagages pour le voyage final de retour devrait inclure une somme pour l'expédition de livres et autre matériels de formation.

Il est compris que quelques-unes de ces allocations sont déterminées par le Manuel 10 de l'USAID. Il faudrait insister pour obtenir la permission de créer un Comité d'Allocation de l'AID pour examiner la question d'allocations. On espère que des bénéfices réalisés dans d'autres aspects de ce projet encourageraient l'allocation des augmentations recommandées.

#### 4. Allocations du Conseil Professionnel Consultatif

Les contrats actuels du Conseil Professionnel Consultatif stipulent un total de 50 jours de travail sur une période de 24 mois. Un montant de 18.150 dollars U.S. par an est prévu dans le budget pour chaque membre du Conseil Professionnel Consultatif.

## Recommandations

Vu les recommandations présentées plus tôt dans ce rapport et concernant la termination du Conseil Professionnel Consultatif, il est suggéré que les paiements aux spécialistes en question qui remplaceraient les membres du Conseil Professionnel Consultatif soient faits sur une base d'heure lorsque leur contribution est sollicitée pour la thèse d'un stagiaire. Un maximum de 100 heures par an pourrait être envisagé. Au tarif de 30 dollars U.S. de l'heure, le budget pour les quatre spécialistes serait de 12.000 dollars U.S. par an. En plus, on s'attendrait à ce que le Conseiller mette autant de temps que le coordinateur du Conseil Professionnel Consultatif et par conséquent serait alloué le même budget.

## CONCLUSION

En général, le projet DLT se déroule bien à présent après avoir eu des difficultés avec Groupe 1. Les indications montrent qu'il atteindra ses objectifs à temps. Quelques actions recommandées dans cette étude pour rendre plus précis le cours de ce projet, résulteront dans l'amélioration des procédés d'exécution et le bien-être des stagiaires. De tous les points de vue, ces stagiaires sont hautement qualifiés et leur performance est très élevée parmi les étudiants étrangers dans les universités des Etats-Unis. Dans ce domaine, les projets de formation de stagiaires au Mali valent chaque centime investi.

Dans les annales de l'AID, le projet DLT est le premier de son genre, à savoir une activité bilatérale dont la seule concentration est la formation de stagiaires. Les recommandations présentées dans ce rapport devraient être exécutées avec les troisième et quatrième groupes et leur résultat devrait être suivi et enregistré. En vertu de sa nature de pionnier, l'expérience acquise durant ce projet pourrait avoir une influence de grande portée.

A P P E N D I C E S

APPENDICE 1

CHRONOLOGIE DES EVENEMENTS

## Appendice 1

### CHRONOLOGIE DES EVENEMENTS\*

Autorisation du Projet	21 août 1980
Signature de l'Accord du Projet	9 avril 1981
Sélection du Groupe 1	9 octobre 1981
Groupe 1 commence la Formation en Anglais sur place	23 novembre 1981
Premier TOEFL passé	13 mars 1982
Signature de la première Lettre d'Exécution du Projet (PIL) datée du 11 Janvier 1982	23 mars 1982
Signature du premier Amendement (obligations)	12 mai 1982
Ordre d'Execution du Projet de Boursiers(PIO/P) délivré par porteur à Science & Technologie/ Formation Internationale (S&T/IT)	21 mai 1982
Signature de la seconde Lettre d'Exécution du Projet (PIL) datée du 30 Juin 1982	8 juillet 1982
Groupe 1 commence ses études aux Etats-Unis	23 août 1982
Sélection du Groupe 2	7 décembre 1982
Groupe 2 commence la Formation en Anglais sur place	27 décembre 1982

---

\* Préparé en grande partie par l'USAID/Bamako

Ordre d'Exécution du Projet de Boursiers (PI0/P) expédié Fin février/début à Science & Technologie/Formation Internationale (S&T/IT)	mars 1983
Premier TOEFL passé	14 mai 1983
Signature du second Amendement (Obligations)	18 mai 1983
GMAT (Test d'Admission aux Etudes Supérieures de Gestion) passé	11 juin 1983
GRE (Examen du Dossier d'Etudes Supérieures) passé	18 juin 1983
Signature de la troisième Lettre D'Execution du Projet (PIL) datée du 3 Mai 1983	28 juin 1983
Groupe 2 commence ses études aux Etats-Unis	août 1983
Signature du troisième Amendement (Obligations)	17 septembre 1983
Signature de la quatrième Lettre d'Exécution du Projet (PIL) datée du 20 Décembre 1983	21 janvier 1984
Signature de la cinquième Lettre d'Exécution du Projet (PIL) datée du 3 Janvier 1984	11 février 1984
Signature du quatrième Amendement (Obligations + Extension du Conseil Professionnel Consultatif)	31 mars 1984
Sélection du Groupe 3	11 juin 1984
Signature du cinquième Amendement (Résolution de la question de Formation en Langue Anglaise)	20 juillet 1984
Groupe 3 commence la Formation en Langue Anglaise sur place	1 septembre 1984

Ordre d'Execution du Projet de Boursiers (PIO/P)

expédié à Science & Technologie/Formation

Internationale (S&T/IT)

décembre 1984

Premier TOEFL passé

12 janvier 1985

Evaluation à mi-point

février à avril

1985

APPENDICE 2

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES ET/OU INTERVIEWEES

KEY PEOPLE MET AND/OR INTERVIEWED

Thomasina Paige	Partners for International Education and Training, Washington, D.C.
Jean DuRette	Human Resources Development Officer, AID/Washington, D.C.
Sherry Suggs Morin	Human Resources Development Officer, USAID/Bamako
David M. Wilson	Director, USAID/Bamako, Mali
Mamadou Thiero	Director General, Direction Nationale de la Planification
Mamady Traore	Directeur Adjoint, Direction Nationale de la Planification
Mamadou Diawara	Chef Section Formation, Division des Ressources Humaines, Direction Nationale de la Planification
Ousmane Fofana	Director, English Language Program
Gerald Ponasik	Adviser, English Language Training Program
Tahirou Kampo	Graduated Participant
Amadou Mamou Kone	Graduated Participant
Jean Etienne Diendere	Participant doing in-country research
Yahia Dabo	Participant doing in-country research
Daba Traore	Adviser, Chamber of Commerce of Bamako
Mamadou Diakite	Participant who dropped out after ELT in Bamako
Abdoul Dramane Coulibaly	Graduated Participant
Alhassane Ag Moussa	Graduated Participant
Elizabeth Ward	The Afro-American Institute
Ross Kessel	University of Maryland/Baltimore
Amadou Diakite	Graduated Participant

Mariam Coulibaly N'Diaye	Graduated Participant
Kefa Traore	Teacher, English Language Training Center
Mamadou Gueye	Teacher, English Language Training Center
Lalla Aicha Ben Barka	Participant doing in-country research
Mariame Fofona	Participant who dropped out
James Hoxeng	USAID S&T/ED
Claudia Cantell	AID/W Project Development Office, Sohel West Africa
H. Richard Schneider	African American Institute
Heather Monroe	African American Institute
Leon Haley	Acting Dean, Graduate School of Public and International Studies, University of Pittsburgh
Joseph Eaton	Director, Economic and Social Development Program, University of Pennsylvania
Jane Lohman	Admissions Director, Graduate School of Public and International Studies, University of Pennsylvania
Rhea Varriano Boudaoud	Foreign Student Adviser, Office of International Services, University of Pittsburgh
Diallo Aoua Sanankoua	Participant at the University of Pittsburgh
Yassaoungo Kone	Participant at the University of Pittsburgh
Mahamdoune Toure	Participant at the University of Pittsburgh
Aliou N'Diyae	Participant at the University of Pittsburgh
Carolyn Shaklee	Student Housing Office, University of Michigan
Byron Groesberg	Associate Dean for Admissions, Rackham School of Graduate Studies, University of Michigan

Robin Barlow	PAC Member, University of Michigan
Robert Grosse	DLT Participant Adviser, University of Michigan
Niama Nango Dembele	Participant at the University of Michigan
Amadou Koita	Participant at the University of Michigan
Brehima Diallo	Participant at the University of Michigan
Hussein M. Yaghi	Coordinator, Center for International Students, School of Education, University of Southern California
Elena Garate	Assistant Director, Office for International Students and Scholars, University of Southern California
David Eskey	Director, American Language Institute, University of Southern California
Clive Grafton	Associate Dean, School of Education, University of Southern California
Harouna Niang	Participant at the University of Southern California
Yacouba Konate	Participant at the University of Southern California
Mamadou Camara	Participant at the University of Southern California
Mamadou Traore	Participant at the University of Southern California
Issa Konda	Participant at the University of Southern California
Sekou Tangara	Participant at the University of Southern California
Moudibo Sidibe	Participant at the University of Southern California
Ibrahima Kante	Participant at the University of Southern California
John Orr	Dean, School of Education, University of Southern California

Harriet Lynda Moss

Director of Graduate Student Affairs  
School of Business Administration  
University of Southern California

Barbara E. Williams

Malian Graduate Student Adviser, School  
of Business Administration, University  
of Southern California

APPENDICE 3

FORMULAIRE D'ENTREVUE DES STAGIAIRES

### Appendice 3

#### FORMULAIRE D'ENTREVUE DE STAGIAIRES

1. Comment avez-vous entendu parler de cette bourse?
2. Pensez-vous que tout le monde autour de vous a eu l'occasion d'entendre parler de cette bourse?
3. Suggerez-vous une amélioration dans la manière dont la publicité pour cette bourse est faite?
4. Etiez-vous capable d'obtenir facilement et à temps les documents pour accompagner votre dossier de candidature?
5. Décrivez et faites des commentaires sur votre entrevue pour cette bourse.
6. Combien d'heures de formation en langue anglaise avez-vous eu par jour/semaine au Mali?
7. Etes-vous allé au travail durant la formation en langue anglaise? Pour combien d'heures par jour/semaine?
8. Y-avait-il un matériel et un équipement convenable pour la formation en langue anglaise?
9. Dans laquelle des matières suivantes avez-vous reçu une bonne formation et dans laquelle n'avez-vous pas reçu de bonne formation:
  - Lecture
  - Rédaction et composition
  - Compréhension orale
  - Oral et conversation
  - Passage de tests

10. Avez-vous été préparé au Mali pour le GRE et le GMAT?
11. Quelle est votre évaluation des instructeurs de formation en langue anglaise?
12. Dans lesquels des domaines suivants avez-vous été orienté avant votre départ et dans lesquels n'avez-vous pas été orienté?
- Equivalence de diplômes
  - La vie aux Etats-Unis
  - Le system d'éducation aux Etats-Unis
13. Etiez-vous bien équipé pour vivre et étudier aux Etats-Unis en termes de:
- Anglais (accent)
  - Informations sur le style de vie
  - Informations sur les universités et les spécialisations
  - Informations sur la ville et le climat
  - Informations sur le logement
14. Arrangements pour vivre aux Etats-Unis:
- Adéquation de logement (coût, emplacement, qualité)
  - Accompagnement de la famille
  - Vie Sociale
15. Si vous aviez eu l'occasion de vivre avec une famille américaine à votre arrivée aux Etats-Unis pour, disons, 6 mois, l'auriez-vous fait?
16. Arrangements académiques aux Etats-Unis:
- Conseiller
  - Cours de rattrapage

- Conférences et voyages de chantier, surtout le Séminaire Francophone de Développement Gestionnaire
  - Thèse (sélection du sujet, rédaction du plan, développement)
17. Supervision sur place pour les recherches:
- AID
  - Ministère du Plan
  - Coordinateur Sur Place
  - Temps assigné
18. Qu'avez-vous fait pour trouver un logement à votre retour du Mali après vos recherches sur place?
19. Adéquation de l'allocation:
- aux Etats-Unis (600+ dollars U.S.)
  - au Mali (180 dollars U.S.)
20. Adéquation du budget de recherches:
- au Mali (250 dollars U.S.)
  - aux Etats-Unis (300 dollars U.S.)
21. Le membre du Conseil Professionnel Consultatif dans votre université a-t-il effectué ses fonctions convenablement?
22. Le Coordinateur du Conseil Professionnel Consultatif a-t-il effectué ses fonctions convenablement?
23. L'Institute Africain-Américain a-t-il effectué ses fonctions convenablement?
24. L'USAID/Bamako a-t-elle effectué ses fonctions convenablement?
25. Science & Technologie/Formation Internationale a-t-elle effectué ses fonctions convenablement?

26. Au bout de combien de temps avez-vous été réintégré à la fonction publique après votre retour?
27. Avez-vous occupé un poste inférieur, égal ou supérieur?
28. Receviez-vous un salaire inférieur, égal ou supérieur?
29. Quelle est la situation en ce qui concerne l'équivalence de votre diplôme à un diplôme français?  
Trouvez-vous cette situation juste?
30. Avez-vous jamais pensé à ne pas retourner au Mali?
31. Y-a-t'il une situation particulière dans laquelle vous vous êtes trouvé lors de votre formation?
32. Comment vous voyez-vous appliquer au Mali les connaissances que vous avez acquises à travers votre diplôme?
33. Pensez-vous pouvoir appliquer au Mali les connaissances que vous avez acquises aux Etats-Unis?  
Comment?
34. Impression générale et autres commentaires.

APPENDICE 4

LETTRES DUE MINISTERE DU PLAN SOLLICITANT DES  
CANDIDATURES POUR LE PROJECT DLT

CABINET

25 / 09 / 1982  
Koulouba, le

N° 0018 /MP-CAB.

LE MINISTRE DU PLAN

Objet : Sélection de candidats pour  
le second groupe de partici-  
pants.

Projet n° 688-0221, Formation  
Supérieure pour le Développement,  
Accord de Subvention en date du  
9 Avril 1981 et comme amendé.

Tous MINISTRES

GOUVERNEURS DE REGIONS

DIRECTEURS NATIONAUX

DIRECTEURS DE SOCIÉTÉS ET ENTREPRISES  
D'ÉTAT

Me référant à ma lettre circulaire n° 11/MP-CAB  
en date du 20/5/1981 relative au Programme de Formation Supérieure pour  
le Développement (D.L.T.), j'ai l'honneur de vous informer que le proces-  
sus de sélection du second contingent va commencer. Les bourses sont at-  
tribuées pour les Spécialités suivantes :

- Planification économique ;
- Finances ;
- Administration publique ;
- Administration des Affaires ;
- Planification l'Éducation/des Ressources Humaines

Les candidats doivent avoir des qualifications aca-  
démiques supérieures et une expérience professionnelle appropriée (deux  
années au minimum) et être à un poste de responsabilité.

Les dossiers de candidature devraient comprendre :

- le formulaire standard de candidature disponible à la Direction Nationale  
de la Planification ;
- les relevés de notes ;
- les copies des diplômes ;
- les lettres de recommandation ;
- l'engagement de l'employeur à libérer le candidat pour la formation en  
langue ;
- l'attestation d'expérience professionnelle.

Les candidats doivent fournir tous les documents  
requis en même temps que leur acte de candidature.

Le calendrier pour l'exécution du processus de sé-  
lection du second groupe de candidats est le suivant :

- Délai de soumission de candidature : 10 Octobre
- Première sélection : 25 Octobre
- Deuxième sélection : 5 Novembre
- Annonce des bourses : 10 Novembre
- Début de formation en Anglais : 20 Novembre.

Je profite de l'occasion pour vous rappeler la

- Ministère du Plan - Président
- Fonction Publique et Personnel
- Affaires Etrangères et Coopération Internationale
- Chambre de Commerce
- Ministère de l'Education Nationale
- Ministère de Tutelle des Sociétés et Entreprises d'Etat
- U.S.A.I.D./Banako.

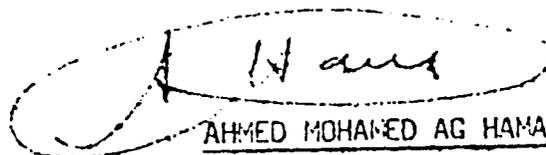
Les départements concernés sont priés de bien vouloir se communiquer par écrit le nom de leur représentant au sein de ce Comité.

Compte tenu de l'importance du Projet pour la réalisation de nos objectifs de développement, une réaction diligente de votre part m'obligerait./.-

LE MINISTRE DU PLAN

AMPLIATIONS :

- Chambre de Commerce et d'Industrie (pour dispositions à prendre)
- USAID (pour information).



AHMED MOHAMED AG HAMANI

Chevalier de l'Ordre National.

KOUIGUJA, le

// LE MINISTRE DU PLAN

/(-)

// A TOUS MINISTRES GOUVERNEURS DE REGIONS DIRECTEURS  
NATIONAUX DIRECTEURS DE SOCIETES ET ENTREPRISES  
D'ETAT.

Objet : Sélection de candidats pour  
le troisième groupe de par-  
ticipants.

Projet n°600-0221 Formation  
Supérieure pour le Dévelop-  
pement, Accord de Subvention  
en date du 09 Avril 1981 et  
comme amendé.

Me référant à mes lettres circulaires n°001/IF-CMB et n°18 en date des  
20/5/81 et 25/09/1982 relatives au Programme de Formation Supérieure pour le Déve-  
loppement (D.L.T.), j'ai l'honneur de vous informer que le processus de sélection  
du troisième contingent va commencer. Les bourses sont attribuées pour les spécia-  
lités suivantes :

- Gestion
- Planification Economique
- Administration Publique
- Administration des Affaires
- Planification, Programmation et Evaluation en matière d'Education.

Les candidats doivent avoir des qualifications académiques Supérieures et  
une expérience professionnelle appropriée (deux années au minimum) et être à un  
poste de responsabilité.

Les dossiers de candidature devraient comprendre :

- Le formulaire standard de candidature disponible à la Direction Nationale de  
la Planification
- Les relevés de notes
- Les copies des diplômes
- Les lettres de recommandation
- L'engagement de l'employeur à libérer le candidat pour la formation en langue

Les candidats doivent fournir tous les documents requis en même temps que leur acte de candidature.

Le calendrier pour l'exécution du processus de sélection du troisième groupe de candidats est le suivant :

- Délai de soumission de candidature 08 Mai
- Première sélection 22 Mai
- Deuxième sélection 30 Mai
- Annonce des bourses 1er Juillet
- Début de formation en anglais 1er Septembre.

Les changements suivants sont proposés pour aider à résoudre les problèmes qui entourent le programme de formation en langue anglaise.

- Premièrement, les participants commenceraient leurs études au Cours de Langues en Septembre avec comme objectif leur placement dans les Universités Américaines début Juin de l'année suivante, pour un semestre initial de formations linguistique et académique combinées.
- Deuxième, le progrès des participants sera suivi de plus près. Un TOEFL initial sera administré après 4 mois et 1/2 de formation en langue. Un second test sera administré à 6 mois 1/2 et quand les résultats seront reçus, des représentants du Ministère du Plan et de l'USAID évalueront le progrès de chaque participant. Sur la base du Second TOEFL :
  - Les candidats qui auraient moins de 450 ne seront pas retenus
  - Les candidats qui obtiendraient entre 450 et 475 seront passés en revue cas par cas, et seuls ceux qui feront montre de motivation et de capacité de réussir seraient autorisés à continuer ;
  - Les candidats qui obtiendraient plus de 475 poursuivront leur formation en langue jusqu'à leur admission par une Université.

Pour les candidats qui demeureraient en formation Linguistique au delà de 6 mois, l'USAID commencerait à payer une allocation mensuelle de 150 000 FM afin que le département employeur soit déchargé de la nécessité de payer le salaire.

Je profite de l'occasion pour vous rappeler la constitution du Comité de sélection qui comprend :

- Ministère du Plan - Président
- Fonction Publique et Personnel
- Affaires Étrangères et Coopération Internationale
- Chambre de Commerce
- Ministère de l'Éducation Nationale
- Ministère de Tutelle des Sociétés et Entreprises d'État
- USAID - Bamako

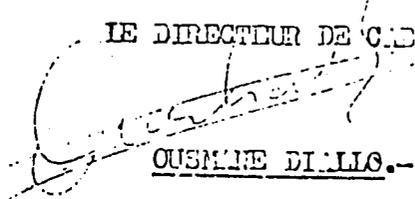
Les départements concernés sont priés de bien vouloir me communiquer par écrit le nom de leur représentant au sein de ce Comité.

Compte-tenu de l'importance du Projet pour la réalisation de nos objectifs de développement, une réaction diligente de votre <sup>part</sup>/m'obligerait.

ATTENTIONS :

- Chambre de Commerce et d'Industrie  
(pour dispositions à prendre)
- USAID (pour information)

LE MINISTRE DU PLAN P.C.  
LE DIRECTEUR DE CABINET

  
OUSMANE DIADIO.-

APPENDICE 5

LETTRE DU MINISTERE DU PLAN SUR LA FORMATION  
EN LANGUE ANGLAISE

DE  
MINISTÈRE DU PLAN

7

REPUBLIQUE DU MALI  
UN PEUPLE - UN BUT - UNE LOI

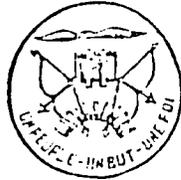
CABINET

TEL. 22-55-33  
22-57-80

TELEX : MINIPLAN 412

Nouakchott le 14 FÉV. 1984

Le Ministre du Plan



à Monsieur le Représentant de l'USAID au Mali.

N° 00085 / MP / CABINET

Réf : L. en date du 03 Janvier 1984  
relative au Projet de Formation  
Supérieure pour le Développement  
(688-0221). L. d'exécution N° 5  
Formation en Langue Anglaise.

Accd: 2/3

~~Gido/HNS~~

CCS  
NS  
Prax  
Gent  
Abo  
Gido

Suite à votre correspondance dont l'objet est cité en référence, j'ai l'honneur de vous notifier mon accord de principe pour le plan révisé de formation sur place des participants du DLT en langue Anglaise. Et dorénavant nous sommes d'accord pour engager la procédure de sélection du troisième contingent. En conséquence, je vous demande de préparer et de me soumettre un Projet d'amendement où seront pris en compte les différents aspects que nous avons évoqués.

S'agissant des changements proposés pour aider à résoudre les problèmes qui entourent le programme de formation en langue Anglaise, j'attire votre attention sur le fait que l'élimination des candidats qui obtiendraient moins de 450 après six mois et demi de Cours d'Anglais causerait un grand préjudice aux candidats et leurs Employeurs. Il serait plus opportun à mon sens de prendre des dispositions pour qu'une telle décision puisse être prise dès la fin du 3e mois.

En vous remerciant pour votre entière disponibilité, je vous prie d'accepter Mr. le Représentant, l'expression de ma franche collaboration.

P/LE MINISTRE DU PLAN ET PC  
LE DIRECTEUR LE CABINET.  
*[Signature]*  
CUSMANE DIALLO

APPENDICE 6

LETTRE DU MINISTERE DU PLAN SUR L'EQUIVALENCE  
DE DIPLOMES

/)/° 200255/MP-DNP.

Bamako, le 30 AVR. 1983

//E DIRECTEUR GENERAL DE LA PLANIFICATION

//-

/)/ Monsieur le Directeur Général  
de l'USAID à Bamako.

Objet : Accord de Projet 688-0221,  
Formation Supérieure pour  
le Développement, Deuxième  
Amendement.

Suite à votre lettre en date du 25 Mars 1983 relative au deuxième amendement de l'Accord de Projet rappelé en objet et à l'issue des entretiens que le Conseiller pour le Développement des Ressources Humaines de l'USAID a eus avec la partie malienne notamment la séance de travail du 14 Avril 1983 à la Direction Nationale des Enseignements Supérieurs et de la Recherche Scientifique, j'ai l'honneur de vous faire part de ce qui suit :

- Depuis le 9 Avril 1981 date de signature de l'Accord de Projet cité en objet, les problèmes de l'équivalence des diplômes étrangers avec les diplômes nationaux font l'objet d'études sérieuses et approfondies au niveau des Départements et Structures techniques concernés.

Mais comme vous le savez, l'importance et la complexité du problème exige un travail en profondeur et une concertation entre différents acteurs. Aussi depuis cette date, la Commission nationale des équivalences de diplômes a multiplié ses rencontres et ses efforts d'information et de documentation. Par ailleurs, le Gouvernement qui a saisi l'importance du problème pour une utilisation rationnelle des ressources humaines du pays et mesurer sa portée dans le cadre de nos relations de coopération avec les pays amis, vient d'ins tituer en plus de cette Commission Nationale des équivalences de diplômes Structure technique permanente chargée de l'étude des problèmes d'équivalence de diplômes, une Commission Interministérielle élargie à l'ensemble des départements sous la présidence du Secrétariat Général

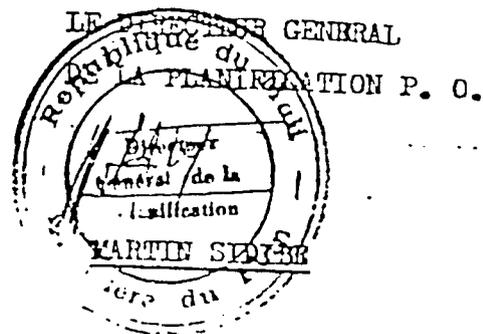
Sécretariat Général du Gouvernement pour examiner un premier projet de classification des diplômes qui a été élaboré par la Commission Nationale. Je me dois cependant d'attirer votre attention sur le fait qu'en terme, cette action doit aboutir à un amendement du statut général de la Fonction Publique en vigueur. Comme vous voyez, il s'agit d'une véritable procédure législative qui requiert des étapes réglementaires indispensables. Ainsi, le processus déjà engagé et qui est au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement doit conduire à l'adoption d'un projet de loi ou d'ordonnance qui sera soumis selon le cas à l'Institution compétente. Et comme vous pouvez le constater, aucune administration nationale prise isolément ne maîtrise à un moment précis toutes les étapes du processus encore moins capable de prévoir tous les aspects que l'étude du problème pourra susciter à un palier quelconque du processus et qui pour leur part exigeront une étude particulière. C'est compte tenu de tous ces aspects impondérables et imprévisibles du problème que nous - nous ne pouvons de vous annoncer une date ferme pour la fin de l'étude. Néanmoins, nous fondons sur l'importance que le Gouvernement accorde désormais à la question, nous pouvons dire qu'il est permis d'espérer que l'examen de ce problème, aura une issue au courant de l'année.

Compte tenu de ce qui précède, de l'importance du projet et de la nécessité de le faire évoluer normalement pour en mesurer tous les effets, je vous propose bien vouloir envisager la signature de ce deuxième amendement dans les meilleurs délais à votre convenance.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma franche collaboration.

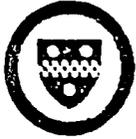
AMPLIATIONS :

- MP - CAB : "Pour compte rendu"
- MAECI : "Pour information"
- MEH : "Pour information"



APPENDICE 7

LETTRE DU MEMBRE DU CONSEIL PROFESSIONNEL CONSULTATIF  
SUR LE SEMINAIRE FRANCOPHONE DE DEVELOPPEMENT GESTIONNAIRE



## University of Pittsburgh

GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC AND INTERNATIONAL AFFAIRS  
Francophone Development Management Seminar

### MEMORANDUM

TO: Sherry Suggs Morin, HRD/GDO, USAID/Mali  
Prof. William Rideout, USC  
Elizabeth Ward, AAI

FR: David Gould *[Signature]*

DT: February 22, 1985

RE: Availability of Six Transfer Credits for Participation in the  
Francophone Development Management Seminar

You will recall that Ms. Mariam Coulibaly Ndiaye had encountered some problems in 1983 in obtaining the six credits which we had promised to all DLT participants taking part in the summer FDMS program at the University of Pittsburgh. The problem was resolved, we thought, but in any case too late to affect her graduation. Then we found that even the solution proposed (cfr. my letter of July 26, 1984) was unacceptable because the transcript which we had developed lacked the signature or the seal of the University Registrar (as opposed to the Dean of our School, which we had thought sufficed). So we have retraced our steps, and I am happy to inform you that we have worked out with the University a procedure whereby FDMS participants who are already, or are about to become, bona fide graduate students anywhere in the United States, will receive the status of "Guest Transfer Students," the equivalent of "Special Students," at Pitt, thus entitling them, if they succeed in FDMS, to receive a transcript for six transferable credits, including a grade. As well, they will receive a narrative evaluation from Jacques Katuala and myself, commenting in detail on what they studied in FDMS and on their performance.

While I regret the misunderstandings which plagued the Ndiaye case, they are now behind us. It is now possible to reactivate the plan for all DLT participants to attend FDMS at the beginning, middle or end of their program. To summarize, the advantages of FDMS participation:

- (1) FDMS provides an opportunity to acquire analytical and conceptual skills and technical tools, for planning and management. This was done via our unique pedagogy of conceptual presentation-cum-exercices and group simulations, so as to ensure that the tools are acquired through practice in real-world applications.

.../...

(2) FDMS teaches the above skills -- in the areas of (a) general management (b) planning and project management, (c) information management, (d) financial management and (e) human resources management (one week apiece) and then (f) a three-week in-depth set of options in the themes covered by (b), (d) and (e). These topics are those which have been identified by both AID and host-government officials as crucial for the countries' development efforts.

(3) The Teaching materials and cases which FDMS uses are based on our own seven-year experience in Pittsburgh, and further adapted from the 15 in-country seminars which we have conducted in nine African countries and Haiti, thus they ensure the relevance of the tools taught to the realities which participants will face back home. Incidentally, these skills are relevant to all DLTers regardless of their subject speciality. In Cameroon, the AID Mission is requiring that all long-term AID participants, most of whom are studying agriculture-related subjects for their master's degree, should participate in FDMS. This is because of their conclusion that master's holders who return to work in ministries, public enterprises or projects and who have not acquired some distinctive management tools and skills did not get from their US training all that they should have. I believe that the same analysis applies to all Mission-supported long-term trainees and most especially to DLTers, whose ability to provide the leadership expected of them could be severely handicapped if they do not acquire planning and management tools relevant to their context.

(4) The instructors are all bilingual and have long professional experience in Africa; most of them have worked or taught in Mali as well.

(5) For participants early in their graduate studies, FDMS provides an introduction to American graduate study, with a special dimension of African relevance. For those in the middle or towards the end, FDMS prepares them for their research assignment.

(6) Dr. Katuala and I are available to hold additional sessions with all DLTers to help them in formulating their research design. We do this in conjunction and cooperation with their academic advisors. These sessions were instrumental, in 1983 and 1984, in ensuring that the DLTers attending those programs design effective research maps to enhance their in-country experience. I recall with pleasure the strongly positive reactions which the Mission and Government had to some of the research designs which had been cabled back to you; this is a direct result of FDMS participation and, if generalized to all or most DLT participants, can produce an equally positive reaction and thus contribute markedly to the success of the all-important but till now less than completely successful in-country research phase of the project.

.../...

I therefore request that you inform all DLTers currently in the US about the possibility of attending FDMS and invite them and their advisors to contact me at their earliest convenience for any further information desired. For the DLTers still in Mali, I would hope that those who reach the 500 or-so plateau in the TOEFL by the end of the spring might be encouraged to attend FDMS as well. The tuition cost of attending FDMS is reduced from the \$7,000 rate listed in the attached brochure to \$6,000 for DLT participants.

Attachment

APPENDICE 8

LETTRE DU MEMBRE DU CONSEIL PROFESSIONNEL CONSULTATIF DE  
PITTSBURGH AU COORDINATEURU CONSEIL PROFESSIONNEL CONSULTATIF



## University of Pittsburgh

GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC AND INTERNATIONAL AFFAIRS  
Francophone Development Management Seminar

### MEMORANDUM

TO: Bill Rideout  
FR: David Gould   
DT: February 22, 1985  
RE: May 1985 DLT Conference, Bamako, and Related Matters

I would like to put in writing my summary and understanding of our conversation of yesterday evening.

You reminded me of plans for a two- or three-day conference in Bamako around the third week of May during which returning DLTers would present the results of their Master's thesis research to a more generalized public and asked whether I would be available to attend. You had previously asked me the same question, when we met by chance in Yaoundé last November. I explained I heartily endorse and want to support such an idea; yet I could not really respond until my situation as a consultant to the project is clarified.

My contract expired in November. In January I was told by the DLT USAID mission's project officer, HRD Sherry Suggs Morin, and the management/contracts officer Ed Rhatigan, that in their interpretation I could continue to work through that time until I completed my end-of-contract period report. Sherry also asked me, independently of any contractual obligation or understanding, whether I could continue to provide close supervision and advice to the DLTers in Pittsburgh, to which I immediately replied in the affirmative. (As you know, there are presently seven DLTers in Pittsburgh, about 25% or 30% of the total number). I did complete my end-of-contract period report while in Bamako, and mailed it to you shortly after returning. The question of my own contract renewal did not seem material to my observations on the first two years of the project, nor was it one of the points which the report guidelines asked that we specifically cover, so I did not mention it. Nonetheless, Sherry and I discussed that question, and she informed me that AID/W was about to award a contract to a consulting firm to conduct a fairly extensive mid-term evaluation of the project. Inasmuch as this evaluation was likely to lead to recommendations for changes, she wished to put my contract renewal on ice until the evaluation had been submitted by the contractor, digested by the Mission, and decisions made. I did not object to this. Indeed, Sherry specifically asked me to be as thoughtful and constructively critical in my end-of-contract period report as I could so as to provide useful input to the evaluators, and I was happy to comply with this request.

.../...

You asked me about my availability for the May colloquium or conference. I said that quite honestly I was not sure whether by May the evaluation, which has not yet begun so far as I know, would be sufficiently advanced for the Mission to decide on renewing my contract or not. I said this because it was my understanding that, in order for such an evaluation to be meaningful, the evaluators would need to visit Mali to interview all of the many actors in the DLT process. They would also need to visit several cities in the United States for the same purposes. They would need to conduct certain studies of the actual and prospective impact on development of DLTers and to weigh that against the impact that would be achieved if DLT funds were spent in some other way. And so forth. Whether this could be done in just two months, March and April, seems quite doubtful to me. Nonetheless, I told you that if the Mission ultimately decided to offer me a contract renewal, and if I agreed to the proposed terms, then I would endeavor to attend the Conference. I will keep the third week in May, May 13-17, open as long as I can for this purpose. As I explained to you, FDMS has made a commitment to conduct seminars for government officials in Togo (May 6-17) and Benin (May 20-31), from which I should be able to absent myself for most of the week in question in order to participate in the Bamako conference. I believe that the research for casematerials preparation which I have conducted in Mali over the past three years, the experience of designing and delivering two management training seminars for Malian officials, as well as the work done in Pittsburgh in both FDMS and encadrement of Malian Master's students, should allow me to make a contribution to that conference. However, I would want to receive a timely invitation through appropriate channels.

In our conversation, you also stated that I (and the other member of what is called the Project Advisory Committee) had failed to provide the counselling to DLTers which they, you and the Mission had been expecting me to provide with respect to their in-country Master's thesis research. This comment came as a surprise to me, and I take it seriously. I have reviewed my DLT file and can find no cable, letter or anything resembling a request from you, HRD or the Government that I provide such in-country services. While there is a heading to this effect in the contract, that document is not self-executing; I was to function at the pleasure and command of others. For that matter, there is no record of my having been requested to provide any such "in-US" services, except that, at Jean DuRette's request in November and December 1982, I had several long telephone conversations with the Malians in DLT I who were then forlornly attempting, from their temporary HQ in Colorado, to get oriented to the US educational system and to make some specific plans for themselves. Once they were placed, I was no longer part of the communication net.

The only time that I was specifically invited to Mali as part of the DLT project was for a week last July-August. But it was crystal-clear in the mandate and terms of reference which I received from the Mission that the principal assignment I had was to prepare for a seminar unrelated to DLT, which the Mission wanted to take place and for which previously negotiated arrangements had fallen apart between my previous TDY (March 1984) and July. I was also asked, if time permitted, to meet with DTL I and III participants, to advise the former on issues they might raise concerning their in-country research,

and to advise the latter on orientation to the US academic system. I attended the meetings which the HRD office set up for these purposes, and the participants who attended will be able to testify as to the benefit which they may have derived therefrom. I held three additional individual meetings with two DLT I participants who responded to my invitation to contact me for any further discussion they might wish.

Since the question of how much can be accomplished in certain kinds of in-country consultations came up in our conversation last night, and since you and I appear to have divergent views on the subject, I would like to reiterate that in my experience the utility of in-country "advising" is proportionately related to:

(a) The discipline of the student: I have less to offer a student in education or economics than in public administration and/or development management.

(b) How far advanced a student in in her/his research: A student who has already taken 35 or 45 graduate credits; submitted a thesis outline and had it approved by her/his committee, the Mission and the Government; and actually begun the field research...is less likely to derive much benefit from the advice I might give than somebody whom I might assist with an intervention earlier on. For example, I would have liked to be consulted about the choice of courses, about the thesis topic or the approach taken to study it, etc., rather than be expected to have any kind of impact on a student's academic progress by intervening at the "eleventh hour." Trying to think back on my own graduate student days, I think I would have resented, or found somewhat gratuitous or annoying, the comments proffered by someone who is not one of my professors, not on my committee, and maybe not even in my field. By way of example, I think that I was able to have some impact on the research design that Mariam Ndiaye Coulibaly developed in the summer of 1983, but this was because, for the two months during which she was in Pittsburgh, she in fact became my student. Furthermore, her advisor at USC specifically requested me to work with her. Moreover, she was able to acquire, at FDMS, a number of research and analytic techniques which complemented her regular Master's training, which facilitated according to her own testimony, successful completion of her research. Indeed, my across the board recommendation that all DLTers attend FDMS is heightened by the successful experience with Ms. Ndiaye.

(c) The student's attitude: Some students are less inclined than others to seek and to take, advice. I have this problem with some of my own advisees at Pitt, whom I see every week. The issue is partly cultural as well.

Despite my reservations, based on my experience, I was happy to hear you say that your own experience was different. And I have never refused an invitation or a concrete suggestion that I make myself available to DLTers for research supervision or advisory purposes, either in-Mali or in-the-USA. Indeed, as my end-of-contract-period report states, I wish that those who establish project

.../...

policy would have set the context so as to facilitate this goal (since obviously one cannot impose oneself, in a vacuum, on students enrolled in another university). Such would have met the students' needs and given AID and the Malian Government more productivity for the funds invested in the project. It is not too late to make mid-course adjustments to this end.

cc: Ms. Sherry Suggs Morin