

# PLAN STRATEGIQUE HORIZON

2025



## ECOLE INTER-ETATS DES SCIENCES ET MÉDECINE VÉTÉRINAIRES (EISMV) DE DAKAR



**Construire**



**Réhabiliter**



**Sécuriser**

RENFORCER LES CAPACITÉS VÉTÉRINAIRES ,UN MOYEN D'ÉLEVER  
LE STATUT SOCIOÉCONOMIQUE ET DE REMÉDIER AUX DISPARITÉS  
EN MATIÈRE DE PRODUCTIONS ANIMALES ET DE SANTÉ GLOBALE

# Sommaire

ACRONYMES <sup>4</sup>	6
TABLE DES ILLUSTRATIONS	8
REMERCIEMENTS	10
AVANT PROPOS	12
RESUME	16
INTRODUCTION	16
a. Généralités	16
b. Démarche méthodologique	17
<b>1. CADRE DE LA STRATEGIE</b>	<b>20</b>
1.1. SITUATION DE DEPART	22
1.1.1. Description de l'EISMV	22
1.1.2. Réalisations institutionnelles	27
1.1.3. Résultats de la mise en œuvre du projet d'établissement 2009-2013	30
1.2. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	32
1.2.1. Tendances et perspectives de l'économie mondiale et africaine	32
1.2.2. Tendances dans le secteur de l'élevage et santé animale	33
1.2.3. Tendances et défis dans l'enseignement supérieur vétérinaire	36
1.3. CHAMP COUVERT	40
1.3.1. Définition du Plan stratégique.	40
1.3.2. Ancrage du plan avec les politiques et initiatives en cours ou en perspective	41
<b>2. ANALYSE STRATEGIQUE</b>	<b>45</b>
2.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'EISMV	46
2.1.1. Opportunités et menaces	47
2.1.2. Acteurs d'influence	48
2.2. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'EISMV DE DAKAR	50
2.2.1. Analyse des critères selon le système européen d'évaluation	50
2.2.2. Forces et faiblesses de l'EISMV	66
<b>3. CHOIX STRATEGIQUE</b>	<b>70</b>
3.1. VISION	72
3.2. BUT ET FINALITES	73
3.2. VALEURS OU PRINCIPES DIRECTEURS	74
3.4. DIMENSION GENRE ET DEVELOPPEMENT DURABLE	75
3.5. ORIENTATIONS STRATEGIQUES	76
3.6. VUE D'ENSEMBLE DU PLAN	78
3.1. CADRE LOGIQUE DU PLAN	89
<b>4. COUT ESTIMATIF ET PROJETS PRIORITAIRES</b>	<b>106</b>
<b>5. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE, BENEFICIAIRES ET FINANCEMENT</b>	<b>111</b>
5.1. ORGANISATION ET MISE EN OEUVRE	113
5.1.1. Ressources disponibles	113
5.1.2. Compétences et capacités institutionnelles, organisationnelles et administratives	113
5.1.3. Besoins en ressources humaines et de fonctionnement	114
5.2. PARTIES PRENANTES	115
5.2.1. Localisation et Bénéficiaires	115
5.2.2. Maître d'ouvrage ou initiateur du plan	115
5.2.3. Partenaires techniques et financiers	115
5.2.4. Autres parties prenantes	115
5.3. FINANCEMENT	115
<b>6. PLAN D'ACTION 2019-2021</b>	<b>117</b>
<b>7. SUIVI-EVALUATION ET MODALITES DE PASSATION DES MARCHES</b>	<b>143</b>
7.1 Suivi- évaluation	145
7.2 MODALITES DE PASSATION DES MARCHES ET DE GESTION FINANCIERE	145
<b>CONCLUSIONS</b>	<b>146</b>

## ◀▶ ACRONYMES

<b>AEVD</b>	▶	Amicale des Etudiants Vétérinaires de Dakar
<b>BID</b>	▶	Banque Islamique de Développement
<b>CAMES</b>	▶	Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur
<b>CEDEAO</b>	▶	Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest
<b>CEMAC</b>	▶	Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
<b>CER</b>	▶	Communautés Economiques Régionales
<b>CID</b>	▶	Centre d'Information et de Documentation
<b>EAEVE</b>	▶	European Association of Establishments for Veterinary Education
<b>EISMV</b>	▶	Ecole Inter-Etats des Sciences et Médecine Vétérinaires
<b>FAC</b>	▶	Fonds d'Aide et de Coopération
<b>FAO</b>	▶	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
<b>FIDA</b>	▶	Fonds International de Développement Agricole
<b>FSP</b>	▶	Fonds de Solidarité Prioritaire
<b>LACOMEV</b>	▶	Laboratoire de Contrôle des Médicaments Vétérinaires
<b>NEPAD</b>	▶	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
<b>ODD</b>	▶	Objectifs pour le Développement Durable
<b>OIE</b>	▶	Organisation Mondiale de la Santé Animale
<b>OPE</b>	▶	Organisation Professionnelle des Eleveurs
<b>PATS</b>	▶	Personnel Administratif, Technique et de Service
<b>PVS</b>	▶	Outil de l'OIE pour l'Evaluation des Services Vétérinaires
<b>RASPA</b>	▶	Revue Africaine de Santé et de Productions Animales
<b>REESAO</b>	▶	Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest
<b>TIC</b>	▶	Technologie de l'Information et de la Communication
<b>UA-BIRA</b>	▶	Bureau Interafricain des Ressources Animales de l'Union Africaine
<b>UCAD</b>	▶	Université Cheikh Anta DIOP
<b>UE</b>	▶	Union Européenne
<b>UEMOA</b>	▶	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## ◀ TABLE DES ILLUSTRATIONS

### Figure 1

Évolution des effectifs à l'EISMV de 2011 à 2017

### Figure 2

Nombre de diplômés sortis depuis création EISMV de Dakar

### Figure 3

Domaines d'activités des diplômés de l'EISMV de Dakar

### Figure 4

Répartition des établissements d'éducation vétérinaire en Afrique

### Figure 5

Ressources financières

### Figure 6

Répartition des ressources

### Figure 7

Soldes de Trésoreries

### Figure 8

Recouvrement Scolarité et Contribution de Solidarité

### Figure 9

Réalisation du Compte Courant

### Figure 10

Encaissement des Arriérés

### Figure 11

Encaissement des Ressources Internes du compte courant (inscription et location de chambre)2017

### Figure 12

Encaissement des Ressources InternesEISMV de Dakar

### Figure 13

Encaissement des Ressources Compte spécial et Crédits Spéciauxde Dakar

### Figure 14

Évolution des recettes internes

### Figure 15

Répartition des recettes internes

### Figure 16

Taux d'encaissement

### Figure 17

Financement des partenaires externes (millions FCFA)

### Figure 18

Recouvrement Scolarité et Contribution de Solidarité

## ◀> REMERCIEMENTS

Je tiens à rendre hommage aux membres du Conseil d'administration de l'EISMV de Dakar pour l'attention et l'appui, apportés à l'élaboration du présent plan stratégique de l'EISMV à l'horizon 2025.

Ma reconnaissance va aux composants de l'EISMV, pour leur engagement et le sacrifice, consentis à l'achèvement de la formulation du plan.

Qu'il me soit permis d'exprimer ma profonde gratitude aux Etats membres de l'EISMV, aux organismes régionaux et internationaux pour la pertinence de leur contribution et assistance. Une mention spéciale est donnée au Bureau Interafricain des Ressources animales de l'Union africaine (UA-BIRA) pour la facilitation et l'appui financier déterminant, accordés à l'EISMV pour l'organisation de l'atelier de validation du plan, tenu à Dakar (Sénégal) les

Je remercie enfin toutes les personnes qui, par leur disponibilité et leur savoir-faire, ont permis à l'EISMV de Dakar de se doter d'un plan stratégique réaliste et réalisable.

## ◀▶ AVANT PROPOS



Selon l'OIE, fournir un enseignement vétérinaire de haute qualité est capital pour doter les futurs vétérinaires des connaissances et de forte culture scientifique, nécessaires pour exercer de manière efficace et réellement soutenir les Services Vétérinaires et les programmes de transformation du secteur de l'élevage.

En effet, tous les pays dépendent des performances de leurs Services vétérinaires et de l'amélioration de l'accès aux prestations vétérinaires de qualité pour assurer le bon déroulement de la mise en œuvre de leurs politiques en matière de productions et santé animales, pour faire face aux besoins émergents de l'accroissement de la productivité animale, de la prévention et surveillances des maladies animales, du bien-être des personnes et des animaux, du renforcement de la résilience des pasteurs face aux effets du changement climatique et de la réduction de la pauvreté.

Aussi, dans le contexte actuel tendant à la mondialisation, les mesures zoonitaires visant à faciliter le commerce international des

animaux et des produits d'origine animale sans faire courir aucun risque à la santé publique et à la santé animale et sans imposer des restrictions commerciales injustifiées, gagnent de l'importance.

Le contrôle des zoonoses et la gestion de l'utilisation et la qualité des médicaments vétérinaires relèvent du champ de compétence des vétérinaires dont l'importance a été réaffirmée à la suite de l'accroissement des résistances aux anti-infectieux et l'apparition récente de l'épidémie du virus Ebola et de celui de l'influenza aviaire hautement pathogène.

Au regard de ces défis et enjeux, les approches Global Health et One Health doivent être promues pour une santé durable au-delà des disciplines et des frontières du continent.

Par ailleurs, l'ensemble de ces dispositifs devront prendre en compte le genre afin de travailler à lever les freins éventuels à l'accès des femmes aux formations ou aux services d'un professionnel de la santé et productions animales.

Les vétérinaires, ainsi que les para-professionnels vétérinaires (PPV) doivent être correctement formés non seulement en santé et bien-être des animaux mais aussi en santé publique vétérinaire et en productions animales et d'autres compétences additionnelles afférentes aux sciences vétérinaires pour répondre à une série d'attentes sociétales.

Une attention particulière est accordée à la création de compétences minimales et l'harmonisation des éléments clés du cursus énoncés par les recommandations de l'OIE, de manière à faciliter la mobilité internationale des vétérinaires, mais aussi la professionnalisation des études.

La qualité de l'enseignement vétérinaire dans la soixantaine d'établissements académiques du continent, n'est pas toujours à la hauteur des exigences requise pour garantir la qualité des Services Vétérinaires Nationaux. Il est donc mis en lumière le besoin de renforcement de l'éducation, afin d'améliorer durablement les composantes du secteur public et du secteur privé des Services vétérinaires dont la qualité est un bien public mondial.

Le plan stratégique de l'EISMV à l'horizon 2025 s'inscrit dans ce contexte. Il constitue un instrument essentiel pour la mise en œuvre des politiques de développement harmonieux de l'institution avec pour objectif de donner à l'établissement les capacités d'accroître la qualité et l'employabilité de ces diplômés et de faire progresser l'effectif des diplômés.

Il est inspiré du précédent projet d'établissement,

exécuté entre 2009-2013. Il fait référence aux recommandations des diverses missions d'évaluation de l'institution, ainsi que des objectifs et missions assignées à l'établissement par les Etats membres.

Il est l'aboutissement d'un long processus commencé depuis 2016, et jalonné de plusieurs concertations et d'échanges auxquels ont pris part les enseignants, les étudiants, le personnel administratif, technique et de service de l'EISMV, les partenaires techniques et les représentants des Etats membres.

Sa validation interne a été opérée par l'organisation d'un atelier régional, tenu à Dakar les 7 et 8 février 2018, conformément à Résolution n°05/CA/2017 de Lomé (Togo), avec la participation des composantes de l'EISMV, des représentants des Etats membres.

**Professeur Yalacé Y. KABORET**  
**Directeur Général**

## RESUME

Quinze pays d'Afrique de l'ouest et du Centre francophones ont en commun l'École Inter-États des Sciences et Médecine Vétérinaires (EISMV) de Dakar qui joue un rôle important de renforcement des capacités en Productions et Santé animales pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'Agenda 2030 des Nations Unies et des aspirations de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine.



En effet, le secteur de l'élevage et ses chaînes de valeurs sont parties prenantes des piliers agricoles qui contribuent significativement au développement de l'économie rurale, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la réduction de la pauvreté. Cependant ce secteur reste encore peu performant, confronté à la faible productivité du cheptel et l'impact catastrophique direct et indirect des maladies animales transfrontalières y compris les zoonoses, ainsi que des maladies infectieuses émergentes humaines et animales. Le contexte actuel, marqué par des changements rapides des écosystèmes (changement climatique, démographique et d'utilisation des terres) et par la globalisation des échanges internationaux (mobilité rapide des personnes, animaux vivants, produits d'origine animale) participent à la vitalité et aux menaces croissantes

des maladies animales et humaines infectieuses et parasitaires. La résistance aux antimicrobiens, notamment les antibiotiques et les antiparasitaires est en progression sur le continent, menaçant la santé animale et la santé publique.

Les Services Vétérinaires nationaux (SVN) sont des acteurs en première ligne de ces défis, du fait de leur rôle dans la protection de la santé et du bien-être des animaux, la préservation de la santé publique, la sécurité sanitaire des aliments et la sécurité du commerce des produits d'origine animale, ainsi que la promotion des productions animales.

Le renforcement de l'enseignement vétérinaire est une des clés de voûte de l'amélioration durable de la qualité des Services vétérinaires nationaux, un bien public mondial.

Les leçons tirées de la mise en œuvre du PDDAA indiquent clairement la nécessité de promouvoir l'apprentissage et le développement de compétences pour répondre efficacement aux besoins des chaînes de valeur agricoles. Le Sommet des chefs d'États de l'Union africaine, tenu à Malabo (Guinée équatoriale) en juin 2014 et celui d'Addis-Abeba (Éthiopie) en janvier 2015 ont pris des décisions importantes pour le renforcement de l'éducation agricole et le développement des compétences dans les établissements d'enseignement supérieur du continent.

Sous les auspices du Bureau Interafricain des Ressources animales de l'Union Africaine (UA-BIRA) et en collaboration avec l'EISMV de Dakar, la réunion continentale de Dakar (Juillet 2017) sur l'éducation vétérinaire en Afrique, a recommandé un accroissement de la qualité et l'accessibilité des formations vétérinaires, ainsi qu'un renforcement de la professionnalisation des enseignements en adéquation avec les besoins des Services vétérinaires et des entreprises de la chaîne de valeur de l'élevage.

Au regard de ces nouveaux défis pour la profession et l'enseignement supérieur vétérinaires, l'EISMV de Dakar en a tiré des leçons pour s'inscrire dans une dynamique de développement et de modernisation, afin d'offrir une éducation et des expertises en adéquation avec les besoins de la société.

L'EISMV a un établissement public régional d'enseignement supérieur et de recherche vétérinaires, commune à 15 Etats membres francophones d'Afrique de l'ouest et du centre. Elle a été créée en 1968 par la volonté des Chefs d'État et Gouvernement pour répondre aux besoins critiques de cadres de haut niveau en santé et production animales et pour offrir des expertises dans ces domaines. Depuis sa création, l'établissement a formé 1438 Docteurs vétérinaires dont 216 filles et plus de 350 professionnels à la date du 05 novembre 2018. Depuis 2006, elle a mis sur le marché de l'emploi 332 diplômés de Master, 32 Docteurs d'universités (PhD).

Les effectifs d'étudiants sont passés de 310 en 2005 à 411 étudiants en 2018, (dont 102 filles), soit une progression moyenne de 9,13% sur les trois dernières années, pulvérisant ainsi les capacités d'accueil des infrastructures pédagogiques.

Les étudiants proviennent des Etats membres, mais aussi d'autres pays non membres (France, Maroc, Madagascar, Djibouti).

L'EISMV est l'unique Ecole vétérinaire régionale dans sa zone géographique à former des docteurs vétérinaires ; de ce fait, elle est un pôle régional d'intégration. Elle s'est engagée avec succès dans le processus du système LMD en offrant des Masters et doctorats Uniques.

Tous les cadres formés par l'EISMV participent activement au développement de la production et santé animales dans leur pays et ainsi contribuent à la résolution de la crise alimentaire, à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique. La majorité des étudiants de l'EISMV sont boursiers de leurs Etats. Les inscriptions privées sont en hausse.

Au terme de leurs études, ils sont recrutés dans les secteurs publics (52 p.100) et privé.

Elle appuie également les Etats membres et les organisations avec des missions d'expertises et des activités de recherche centrés sur des plateaux techniques, afin de contribuer à la résolution des problèmes liés non seulement au contrôle des maladies animales transfrontalières et des maladies infectieuses émergentes et réémergentes humaines et animales (grippe aviaire, maladie à filovirus, tuberculose multi résistante...), à la promotion et diffusion de la pratique de l'insémination artificielle, à la promotion de la qualité sanitaire des aliments d'origine animale, mais aussi au renforcement des capacités de résilience des communautés pastorales. Les résultats obtenus sont mis à la disposition des pays membres et non-membres.

L'EISMV est centre d'excellence de l'Union Economique et Monétaire d'Afrique de l'Ouest (UEMOA) et centre collaborateur de l'Organisation mondiale de la Santé animale (OIE).

Malgré les performances de ces dernières années, l'établissement continue de faire face à des difficultés financières qui limitent sa capacité d'intervention et de recherche-développement ; ces difficultés sont liées en partie aux arriérés de paiements importants des pays membres. L'école est également confrontée aux défis émergents liés aux mutations dans l'environnement continental et mondial, notamment les effets de la globalisation, du changement climatique, de l'importance grandissante du savoir comme moteur de croissance, et de la révolution des TIC. Dans son environnement immédiat, elle doit répondre aux besoins de:

Moderniser les infrastructures pédagogiques pour de meilleures conditions d'études ;  
augmenter le nombre cadres de haut niveau formés pour renforcer les capacités des services vétérinaires nationaux  
faciliter l'accès à des formations professionnelles et spécialisées des professionnels  
renforcer les capacités des plateaux techniques pour améliorer la mise disposition d'expertises dans le domaine de la santé et la production animales dans le contexte actuel de crise alimentaire

C'est dans ce contexte que le plan stratégique à l'horizon 2025 a été élaboré avec pour vision de faire de l'EISMV une institution panafricaine qui met à la disposition du continent et du monde une expertise pluridisciplinaire de haut niveau dans le domaine de la santé animale, la santé publique et la production animale.

L'objectif du plan est de Développer et moderniser l'EISMV de Dakar pour donner à l'établissement les capacités de garantir la qualité et la professionnalisation des enseignements, de répondre à l'accroissement des effectifs d'étudiants, de rendre accessible les expertises/recherches en santé et productions animales, et de développer une nouvelle génération de leaders en «One Health» et « Global Health » pour contribuer à la sécurité sanitaire mondiale; la finalité étant de contribuer à la résolution des problèmes de santé animale et publique, et à la réalisation de certains Objectifs du développement durable.

Le plan s'articule autour de trois orientations stratégiques :

- ◆ Renforcement de la professionnalisation des enseignements, de la revitalisation de la recherche et l'innovation, et de la dynamisation de la fonction étude-conseil ;
- ◆ Amélioration de la gouvernance administrative et financière, du cadre de vie et de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles ;
- ◆ Renforcement du leadership, de l'ancrage dans les Etats et les organisations régionales et continentales, et de l'ouverture à l'international.

Le coût total du projet décrit ci-dessus est estimé pour l'heure à **19,150 milliards de FCFA**. Cependant, ce coût est encore à être affiné.

L'EISMV offre des infrastructures, des programmes et une masse critique d'experts (enseignants-chercheurs) de haut niveau capable de dispenser un enseignement de qualité, mener des recherches, et fournir des Etudes et conseils aux Etats ; aucun pays membres, pris individuellement, ne peut prétendre fournir les mêmes services. A ce titre elle représente une réponse appropriée aux besoins de formation de cadres de haut niveau ainsi que la mise à disposition d'expertises dans le domaine de la santé et la production animales dans le contexte actuel de crise alimentaire

L'Ecole reçoit l'appui de plusieurs partenaires au développement et organisations régionales et internationales : la FAO, l'Union européenne, la Coopération française, l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), Coopération Belge, l'USAID, l'Organisation mondiale de santé animale (OIE) dont elle est un des cinq centres collaborateurs dans le monde. De plus elle a des accords de coopération scientifique avec plusieurs universités et instituts de recherche dans le monde. Les ressources de la Banque permettront à l'EISMV de mettre en œuvre son projet.

## ◀ INTRODUCTION



### a. Généralités

L'Ecole Inter-Etats des Sciences et Médecine vétérinaires (EISMV) de Dakar est un établissement public à caractère régional d'enseignement supérieur et de recherche vétérinaires, commun à 15 Etats membres d'Afrique de l'ouest et du centre. Elle œuvre à la pour scolariser les jeunes et inscrire les professionnels pour leur dispenser, respectivement la formation des docteurs vétérinaires et les formations complémentaires.

Depuis cinquante ans, elle forme des docteurs vétérinaires et continue de mettre ses services à la disposition des Etats membres et non membres, ce qui est en soi un signe de qualité et de stabilité. Cette énergie est à imputer à son personnel enseignant et non enseignant, dont la ténacité, la volonté et la motivation permettent souvent de surmonter ou de contourner l'équilibre budgétaire fragile de l'établissement. Par ses performances et la qualité de ses diplômés, l'EISMV est reconnu comme Centre d'excellence de l'Union Economique et Monétaire d'Afrique de l'ouest (UEMOA) et Centre collaborateur de l'OIE. Elle est membre de plusieurs associations universitaires du continent et du monde.

Au cours de ces quinze dernières années, l'Ecole a bénéficié de subventions de la coopération française (Fonds de solidarité prioritaire n°2001-24 de 2002-2007), de l'UEMOA (Projet PACER), de l'Union européenne, de l'Agence internationale pour l'énergie atomique, de la FAO et d'autres partenaires pour son fonctionnement et le renforcement de ses capacités.

L'Ecole opère essentiellement à l'échelle des Etats membres et du continent africain avec une gouvernance constituée par le conseil d'établissement qui veille sur la qualité des formations et du diplôme, le Conseil scientifique qui veille à la qualité scientifique de la recherche, le Conseil d'administration, organe suprême et délibérant de l'EISMV, est composé des Ministres en charge de l'Enseignement supérieur des Etats membres.

Les principes et les modalités de la gouvernance sont exposés dans les textes statutaires de l'institution.

Elle est l'unique école régionale dans son espace géographique, et rentre en concurrence avec des établissements vétérinaires nationaux, créés dans certains Etats membres (Cameroun, Rwanda).

Tout comme le précédent projet d'établissement 2009-2013, le plan stratégique à l'horizon 2025 s'inspire des missions d'identification de projet de la Banque Africaine de Développement (BAD), des missions d'évaluation de la BID et la AEEV, et prend en compte les objectifs et les missions fixées à l'établissement par les Etats membres pour répondre aux besoins de cadres vétérinaires et d'expertises en santé et productions animales.

Le document est structuré en quatre parties :

- I. Analyse descriptive
- II. Analyse stratégique
- III. Choix stratégique
- IV. Cadrage financier et conditions de mise en œuvre

### b. Démarche méthodologique

Le plan stratégique à l'horizon 2025 de l'EISMV de Dakar est un instrument essentiel pour la mise en œuvre des politiques de développement harmonieux de l'institution.

Il est l'aboutissement d'un long processus commencé depuis 2016, a été jalonné de plusieurs concertations et d'échanges auxquels ont pris part les enseignants, les étudiants, le personnel administratif, technique et de service de l'EISMV, ainsi que les représentants des Etats membres de l'EISMV de Dakar.

Sa finalisation et validation a été autorisée par le Conseil d'administration de l'EISMV de Dakar, tenue à Lomé (Togo) en septembre 2017 avec la Résolution n°05/CA/2017.

L'approche méthodologique suivie pour développer le plan stratégique couvre l'ensemble du processus nécessaire à la planification stratégique. En effet, trois étapes ont été nécessaires :

### ● L'analyse préparatoire et la définition du cadre stratégique

Un atelier sous-régional a été organisé avec un facilitateur (Cabinet Afrique Emergence Conseil, Dakar) pour la validation du plan stratégique. Ce processus participatif a cherché à respecter l'égalité du genre parmi les représentants des Etats membres, les personnels enseignants, les personnels administratifs et de services (PATS), les étudiants et les professionnels vétérinaires invités. Les travaux se sont déroulés en plénière et en groupe sur la base d'un document de travail et des TDRs, préparés par le facilitateur.

A l'issue de la réunion régionale, une équipe constituée des personnels de l'EISMV a été mise en place pour la finalisation du document provisoire.

Phase de planification	Participants
1. Planification du processus	► Réalisée de juin à décembre 2017
2. Diagnostic de l'organisation et vision	• Direction générale EISMV + facilitateur (Consultant – cabinet AFRIQUE EMERGENCE CONSEIL)
3. Options stratégiques, définition des objectifs, et projections financières	
4. Travaux de réflexion autour de la vision, des valeurs et de la mission	► Atelier régional tenu à Dakar du 7 au 8 février 2018 Facilitateur • Personnels de l'EISMV • Représentants des Etats membres (Ministère en charge de l'enseignement supérieur, ministère en charge de l'Elevage) et du secteur privé (Ordres vétérinaires, organisations professionnelles de l'élevage et entreprises du secteur de l'élevage et industries agroalimentaire, et pêches)
5. Analyse FFOM (Force – Faiblesses – Opportunités – Menaces)	

La planification stratégique a donc été faite selon un mode participatif.

- **Phase de réflexion et définition de la stratégie de l'organisation**

Cette phase a consisté à réunir l'équipe de la DG et l'équipe du facilitateur externe. Elle a permis définir les orientations stratégiques et les stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs, répondre aux valeurs et à la vision.

- **Etape de validation**

L'ensemble de la planification stratégique étant réalisée, l'équipe de la Direction Générale a présenté ses conclusions et recommandations au Conseil d'Administration de l'organisation et obtenu sa validation.



# 1. CADRE DE LA STRATEGIE

## 1.1. SITUATION DE DEPART



### 1.1.1. Description de l'EISMV

#### L'EISMV et chiffres clés

- ◆ Unique établissement public régional, de premier plan pour l'enseignement supérieur et la recherche vétérinaires en Afrique.
- ◆ 15 Etats membres : Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, République Centre-Africaine, Congo, Côte D'Ivoire, Gabon, Mali, Mauritanie, Niger, Rwanda, Sénégal, Tchad et Togo), voire des Etats non membres.
- ◆ Créée en 1968 par la volonté des Chefs d'Etas et de Gouvernement de l'OCAM.  
Autonomie administrative et financière
- ◆ Siège à Dakar et liée à la République du Sénégal par un Accord de Siège qui lui accorde les privilèges et immunités diplomatiques liés à sa nature d'établissement international.
- ◆ Objectif de renforcer les capacités en santé et productions pour le développement de l'Afrique.
- ◆ Missions de formation des docteurs vétérinaires et des professionnels vétérinaires, de recherche et d'expertises en productions et santé animale et santé publique.
- ◆ Effectifs de 350 étudiants en 2017 avec une progression de 7 à 15% par an depuis 2013 et de réussite de 90 à 98%.
- ◆ 40 à 60 diplômés vétérinaires par an
- ◆ 4 masters pour améliorer l'insertion professionnelle des diplômés
- ◆ 22 Enseignants-chercheurs (11 de rang A) permanents et 38 personnels administratifs, techniques et de service.
- ◆ 1438 docteurs vétérinaires formés dont 216 filles (15%), 290 diplômés de Master, et 15 docteurs d'universités soutenus au 31 décembre 2018.
- ◆ 4 Plateaux techniques pour des appuis en expertise et recherche dans les Etats membres.
- ◆ Centre d'excellence de l'UEMOA depuis 2002.
- ◆ Centre collaborateur de l'OIE depuis 2006, puis 2017.

#### 1.1.1.1. Historique et organisation

Fondée en 1968 par la volonté des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Organisation Commune Africaine, Malgache et Mauricienne (OCAM), l'EISMV de Dakar est placée sous la tutelle d'un Conseil d'administration (CA), depuis 1971. Le Conseil d'administration est l'organe suprême de décision.

Les autres organes de gouvernance le Conseil d'établissement, la Direction générale, organe exécutif, le Conseil scientifique, le Conseil du corps enseignants.

#### 1.1.1.2. Objectifs et missions

L'EISMV de Dakar a pour vocation le renforcement des capacités en matière de santé et productions animales pour améliorer la santé et le bien-être des animaux, des personnes et de l'environnement et pour le développement durable. A cet effet, elle a pour missions:

- La formation initiale et complémentaire de cadres vétérinaires, scientifiques et de disciplines connexes, au profil adapté aux besoins du continent ;
- La recherche fondamentale et appliquée pour créer de nouvelles connaissances en science et médecine vétérinaires et disciplines connexes ;
- La mise à disposition des Etats membres et Organismes des services d'expertises et d'ingénierie.

#### 1.1.1.3. Infrastructures et ressources de l'EISMV

##### 1.1.1.3.1. Infrastructures

Les infrastructures de l'EISMV sont construites sur trois sites au début des 1980:

Le site principal de l'école est logé dans l'enceinte de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) et abrite le bloc administratif de l'institution, ainsi que les principaux bâtiments pédagogiques (04 salles de cours de 20 à 30 places, 03 amphithéâtres de 50 à 80 places), un Centre d'information et documentation (CID), 11 salles de travaux pratiques) capable d'accueillir des groupes de 10 à 15 étudiants, 02 plateaux techniques d'analyse, une clinique pour petits animaux de 40 m<sup>2</sup> et la résidence des étudiants avec ses 172 lits répartis dans 3 pavillons en mauvais états.



◆ Le site dit des cliniques, situé près les abattoirs de Dakar. Il dispose de 03 salles de consultations pour grands et petits ruminants, 01 salle de pharmacie, 01 salle de chirurgie pour grands et petits animaux, 01 dispositif pour la médecine et chirurgie équine, 01 salle d'accueil et des bureaux et 01 laboratoire pour le contrôle sanitaire des aliments, et 01 amphithéâtre de 50 places.

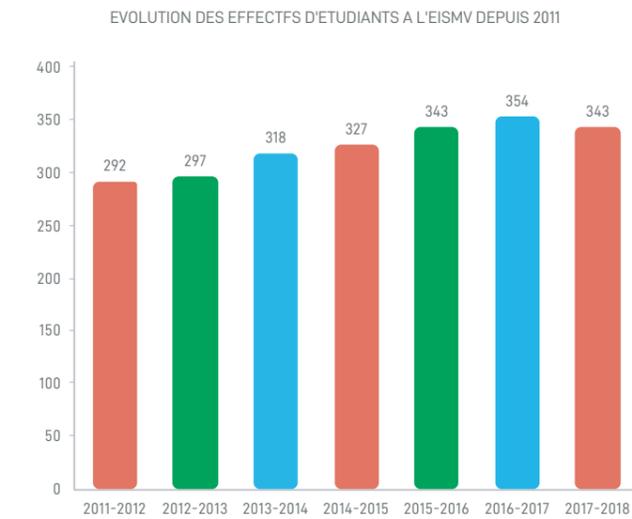
Les bâtiments et les équipements sont dans un état de dégradation et d'insécurité pour les étudiants et les personnels, à l'exception du laboratoire encore fonctionnel.



Le site abritant la ferme expérimentale ou centre d'application de Keur Ndiaye Lo avec ses bâtiments pour l'élevage de volailles, de bovins laitiers, de petits ruminants et de porcs. Ce centre est faiblement exploité depuis une quinzaine d'années et se situe sur un territoire classé zone d'habitation.



### 1.1.1.3.3. Statistiques des étudiants



Les ressources technologiques permettant l'usage des TICE (technologies de l'information et de la communication pour l'Enseignement) et du virtuel comme moyen d'innovation pédagogique sont faibles et insuffisantes pour accompagner le processus LMD dans lequel l'EISMV s'est engagée depuis 2008.

### 1.1.1.3.2. Ressources humaines

Les personnels de l'EISMV sont constitués actuellement de 22 enseignants-chercheurs et chercheurs (dont 11 de rang magistral) permanents, de 38 personnels administratifs, techniques et de service et trois (03) hauts cadres de la Direction générale. Les départs à la retraite, les mises en disponibilité et les démissions obligent l'établissement à planifier des recrutements de personnels ou à développer un partenariat diversifiés pour les échanges d'enseignants et d'étudiants, et le partage d'informations. En 2017, cinq (05) enseignants-chercheurs ont été recrutés. Onze (11) autres sont prévus pour 2018 à 2020.

Le nombre total des étudiants inscrits est en moyenne de 350 dont 26% de filles, avec une variabilité selon les années scolaires et selon les années d'études. Cependant, le nombre d'étudiants est en progression de 7 à 15% par an depuis 2015, avec une proportion de plus en plus croissante des filles. Ces étudiants proviennent des pays membres et non membres (Cap Vert, France, Maroc, Tunisie, Djibouti, Madagascar).



PAYS	S1-S2	S3-S4	S5-S6	S7-S8	S9-S10	S11-S12	TOTAL	
BÉNIN	11 (1F)	10 (2F)	3	1 (1F)	2	2	24 (4F)	7%
BURKINA FASO	11 (4F)	11 (4F)	6 (1F)	6 (1F)	5	4	43 (10F)	12%
BURUNDI						4	4	1%
CAMEROUN	2 (1F)			1 (1F)		1	4 (2F)	1%
CAP VERT	1						1	0,3%
CENTRAFRIQUE	1	1					2	0,6%
CONGO						1	1	0,3%
COTE D'IVOIRE	7 (2F)	4 (3F)	9 (1F)	1	3 (2F)	4 (1F)	28 (9F)	8%
DJIBOUTI								-
FRANCE		1	1	1		3 (2F)	6 (2F)	1,7%
GABON	1 (1F)						1 (1F)	0,3%
MADAGASCAR								-
MALI	5 (4F)		5 (1F)	1	2 (1F)	2 (1F)	15 (7F)	4 %
MAROC			3 (1F)				3 (1F)	0,9%
MAURITANIE	2		9				11	3,2%
NIGER	10 (1F)			4	5 (1F)	6 (3F)	25 (5F)	7,3%
RWANDA								-
SENEGAL	11 (4F)	20 (6F)	54 (11F)	30 (10F)	11 (4F)	13 (6F)	139 (41F)	40,5%
TCHAD		1	2	3	6 (2F)		12 (2F)	3,5%
TOGO	5 (2F)	3	4 (1F)		5 (3F)	2 (1F)	19 (7F)	5,5%
TUNISIE								-
<b>TOTAL</b>	<b>67 (20F)</b>	<b>51 (15F)</b>	<b>96 (16F)</b>	<b>48 (13F)</b>	<b>39 (13F)</b>	<b>42 (14F)</b>	<b>343 (91F)</b>	

Figure 1 : Evolution des effectifs à l'EISMV depuis 2011

#### 1.1.1.3.4. Ressources financières

Le budget annuel de l'EISMV, adopté par le Conseil d'administration, est arrêté à 1,3 milliard de FCFA. Il a connu une progression moyenne de 3p.100 ces cinq dernières années et est essentiellement constitué de ressources publiques provenant du paiement des frais de scolarité et de contribution de solidarité (81,87p.100) par les Etats membres et de ressources (frais de scolarité) apportées par le secteur privé (16,05p.100). L'Ecole n'a pas d'appui budgétaire provenant ni des Etats membres, ni d'organisations régionales et internationales.

Les autres ressources financières institutionnelles sont apportées par des fonds compétitifs obtenus après appels à proposition, et essentiellement par les subventions de la Coopération française à travers le Projet du Fonds d'aide et de Coopération française (FAC) n° 95.0029 couvrant la période 1996 à 2000, le Projet FSP (Fonds de solidarité prioritaires de la Coopération française) n°2001-24, exécuté de 2002 à 2007 et enfin par une subvention du projet PACER (programme d'appui aux centres d'excellence régionaux) de l'UEMOA.

Des structures privées (laboratoires pharmaceutiques) et des organismes internationaux et régionaux (FAO, AIEA, AUF, UE...) octroient des subventions pour l'exécution des projets de recherche présentés par les enseignants-chercheurs.

Le contrôle financier se fait a priori en interne et a posteriori en externe par un commissaire aux comptes, désigné par le Conseil d'administration.

#### 1.1.1.4. Produits et services de l'EISMV

Pour répondre aux besoins des Services vétérinaires nationaux, des entreprises du secteur de l'élevage et leur industrie, l'Ecole offre :

♦ un programme de formation des Médecins vétérinaires sur 6 ans avec des taux de réussite variant de 72 à 97% selon les années d'études.

♦ un programme de formation complémentaire comportant 4 masters pour promouvoir des compétences spécifiques : Master Santé publique vétérinaire - Master Productions Animales et Développement durable - Master Qualité des aliments - Master Gestion et Surveillance sanitaire de la Faune sauvage.

♦ Un programme de recherche-développement, réalisé par des équipes pluridisciplinaires et transdisciplinaires autour de thèmes porteurs tels les maladies animales transfrontalières y compris les zoonoses, la génétique et génomique, l'alimentation et nutrition animale, la santé publique et les médicaments vétérinaires

♦ divers modules de formations continues développés à l'attention des professionnels vétérinaires et scientifiques, ainsi que des acteurs de la chaîne de valeur de l'élevage, du secteur de l'environnement et de la santé publique.

♦ des services et expertises mis à la disposition des communautés d'éleveurs, des industriels agroalimentaires, des Etats membres, des organismes régionaux et internationaux à travers le bureau d'études, les plateformes techniques de diagnostic des maladies animales et zoonoses, de contrôle des médicaments vétérinaires (LACOMEV), de contrôle sanitaire des aliments de l'Homme, d'alimentation et de nutrition animales et de génétique animale ;



♦ un Observatoire des Métiers de l'Elevage pour mesurer l'adéquation formation-emploi et le taux d'insertion des diplômés de l'EISMV ;

♦ un réseau de coopération internationale avec ses 23 accords-cadres et ses partenariats signés avec les agences internationales, les organisations régionales (UEMOA), les institutions académiques (universités et établissements vétérinaires) et de recherche d'Afrique, d'Amérique et d'Europe, ainsi que les firmes pharmaceutiques, les agences de coopération et les organismes nationaux. Ainsi, l'EISMV entretient des collaborations thématiques avec d'autres institutions nationales (FNRAA, DPN, ISRA, INERA....) et régionales telles que l'UA-BIRA, la CEDEAO, la FAO, le CIRDES, le Centre Suisse de Recherche Scientifique (CSRS) en Côte D'Ivoire.

#### 1.1.2. Réalisations institutionnelles

En déroulant ses missions, l'école a contribué à :

##### ● la constitution du capital humain

Une main d'œuvre qualifiée a été mise à la disposition des Etats et d'autres pays, afin de renforcer les capacités des Services vétérinaires et de soutenir l'évolution des systèmes de productions animales et les politiques de protection de la santé publique et de la protection de l'environnement sur le continent. La capacité actuelle de l'EISMV est de produire 50 à 60 médecins vétérinaires par an et 50 à 60 diplômés de Masters. Un effectif de diplômés qu'il faudra augmenter de 200%, pour donner aux pays une masse critique de vétérinaires pour répondre aux besoins croissants et émergents, tirés par l'évolution des filières d'élevage et disciplines connexes, et par les défis du commerce international des produits animaux et la protection sanitaire globale.

Depuis sa création, elle a formé 1438 Docteurs vétérinaires dont 216 filles (figure 2), 332 diplômés de Master, 32 Docteurs d'universités (PhD) depuis 2006, et plus de 350 professionnels à la date du 05 novembre 2018.

AFRIQUE DE L'OUEST	980(143 Filles)	61,1 P.100
Bénin	107(16 filles)	7,4
Burkina Faso	114(14 filles)	7,9
Côte d'Ivoire	103(22 filles)	7,2
Mali	34 (06 filles)	2,4
Mauritanie	7	0,5
Niger	114 (09 filles)	7,9
Sénégal	403 (69 filles)	28
Togo	96 (07 filles)	6,8
AFRIQUE CENTRALE	411 (52 filles)	25,5 p.100
Burundi	06	0,4
Cameroun	167 (17 filles)	11,6
République Centrafricaine	35 (04 filles)	2,4
Congo	34 (04 filles)	2,4
Gabon	35( 11 filles)	2,4
Rwanda	91 (13 filles)	6,3
Tchad	43(03 filles)	3
AUTRES PAYS	47 (21 filles)	3,3 P.100
Djibouti	06 (01 filles)	
France	25 (13 filles)	1,7
Ethiopie	02	
Madagascar	10 (06 filles)	
Maroc	03 (01 filles)	
Rép. Démocratique du Congo	01	
TOTAL au 05/11/2018	1438 (216 filles)	

Figure 2 : Nombre de diplômés sortis depuis création EISMV de Dakar

Le taux d'insertion professionnelle des vétérinaires est très satisfaisant avec 80% la première année et 100% la troisième année dans divers secteurs : 33% dans le service vétérinaire public, 18% dans l'enseignement et la recherche 30% dans le secteur privé, 11% dans les ONGs (Figure 3).

### DOMAINES D'ACTIVITÉS DES DIPLÔMÉS DE L'EISMV DE DAKAR

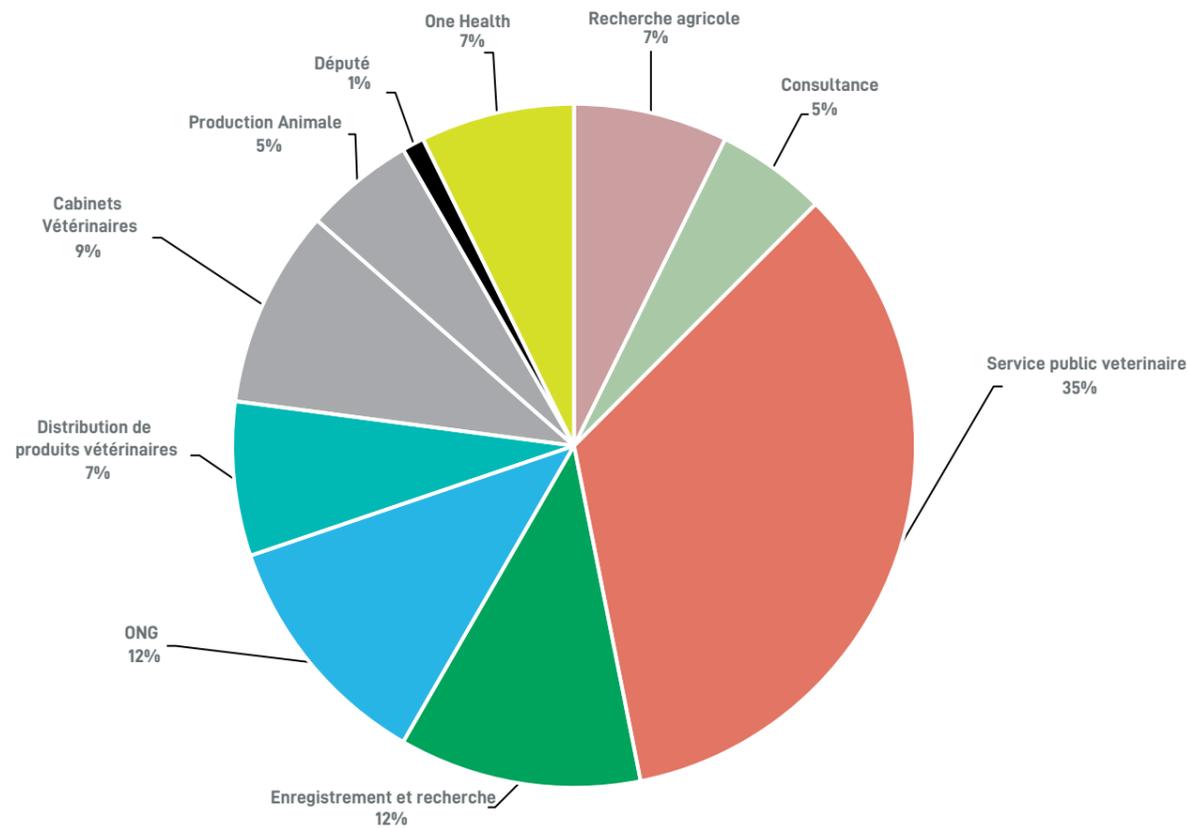


Figure 3 : Domaines d'activités des diplômés de l'EISMV de Dakar



#### ● la création de nouvelles connaissances en science et médecine vétérinaire

En complémentarité de l'aspect académique, l'école produit et diffuse des **connaissances scientifiques**, participant d'une part à la résolution des problèmes ou à l'innovation en santé et productions animales, et d'autre part à la définition des politiques de santé animale et de santé publique. Les exemples plus récents ont porté sur :

- ◆ la connaissance des circonstances d'apparition de maladies animales et des zoonoses ainsi que les méthodes adaptées pour leur contrôle au Sénégal et dans d'autres pays membres (Grippe aviaire, Fièvre de la vallée du Rift ; Brucellose, tuberculose, rage) ;
- ◆ la mise en évidence pour la première fois en Afrique de l'ouest de l'encéphalomyélite aviaire, et de la tumeur nasale chez le mouton ;
- ◆ la caractérisation génétique de certains d'animaux dans l'espace géographique EISMV ;
- ◆ l'expérimentation de l'insémination artificielle bovine en milieu villageois au Sénégal ;
- ◆ la surveillance coordonnée de la faune sauvage et des animaux d'élevage et des populations

L'ensemble des travaux de recherche ont permis :

- ◆ la publication de plusieurs articles dans les revues à comité de lecture, de 1437 thèses vétérinaires soutenues, 332 mémoires de Master soutenus et 32 thèses d'université soutenues et 22 articles scientifiques/an par les enseignants-chercheurs en équipes intramuros ou en collaboration ;
- ◆ l'édition d'une revue scientifique «Revue africaine de Santé et Productions animales (RASPA)

La recherche à l'EISMV est cadrée par :

#### ● Les axes de recherche, retenus par une recommandation du conseil scientifique de 2017 :

- ◆ Les maladies infectieuses et parasitaires à fort impact socioéconomique

- ◆ La génétique et la génomique
- ◆ La nutrition et l'alimentation animales

- ◆ La sécurité sanitaire des aliments et la résistance aux antimicrobiens

#### ● l'appui technique en expertises et ingénierie

L'EISMV dispose de plateaux techniques spécialisés et d'un bureau d'études et conseil pour soutenir les Etats membres et les entreprises publiques et privées avec des missions d'appui technique et d'expertise dans les domaines de la santé animale et publique, la production et reproduction animales, le pastoralisme, le contrôle de la qualité des médicaments vétérinaires, et le contrôle sanitaire des denrées alimentaires d'origine animale.

Les laboratoires de contrôle sanitaire des denrées d'origine animale et celui du contrôle des médicaments vétérinaires analysent plus de 500 échantillons chacun par an.

#### ● Développement du partenariat et de l'ouverture vers d'autres pays, organismes et international

Pour garantir la qualité des formations et services, l'EISMV développe des partenariats et maintien de solides collaborations avec les universités et établissements d'enseignement vétérinaires, les institutions de recherche, les autorités vétérinaires des Etats membres, les organismes statutaires vétérinaires, les associations de vétérinaires et professionnels d'élevage, et de nombreux organismes régionaux.

L'école se positionne comme leader dans les réseautages des Etablissements d'enseignement vétérinaire pour une harmonisation et une meilleure qualité de l'enseignement vétérinaire en Afrique. Elle apparaît aussi, comme un facteur d'intégration culturelle et un outil d'accompagnement des politiques nationales et continentales de développement de l'élevage et de promotion de la santé animale et publique.

Aussi, par sa performance, elle est reconnue comme Centre d'excellence de l'UEMOA pour la formation vétérinaire depuis 2002 et comme Centre collaborateur de l'OIE pour la formation des vétérinaires Officiel, le diagnostic des maladies animales et zoonoses, et le contrôles des médicaments vétérinaires depuis 2006

puis 2017.

### 1.1.3. Résultats de la mise en œuvre du projet d'établissement 2009-2013

Pour assurer l'évolution de l'établissement en adéquation avec les attentes de la profession vétérinaire dans les 15 Etats membres de l'EISMV, un Projet d'Etablissement a été conçu et mis en œuvre de 2009-2013 pour permettre à l'école d'effectuer les changements nécessaires lui permettant d'adapter sa formation aux réalités du marché de l'emploi dans le secteur des sciences et médecines vétérinaires en Afrique. Ce projet d'établissement, s'inscrivant sur une période de 5 ans (2009 à 2013), avait pour mission d'atteindre les objectifs suivants :

- ◆ Renforcement de la professionnalisation et de la formation en termes d'amélioration de la pertinence et de la qualité ;
- ◆ Développer le potentiel et les activités de recherche et d'expertise ;
- ◆ Consolidation de la situation financière/mécanismes de financement ;
- ◆ Améliorer le cadre de vie et de travail/vie sociale et environnement ;
- ◆ Amélioration de la gouvernance.

Selon une auto-évaluation, le taux de réalisation global du projet est de 45,6%, soit:

- ◆ **50,46% pour le renforcement de la professionnalisation de la formation**: la réorganisation des formations par la mise en place du système LMD est en phase de réalisation. Les programmes de Masters sont aujourd'hui totalement opérationnels, cependant un effort reste à faire au niveau du développement des programmes des formations continues. Les activités liées au renforcement du centre d'information et de documentation, ainsi que la rénovation des infrastructures pédagogiques n'ont été que partiellement réalisées, faute de fonds disponibles pour les mener totalement à bien.
- ◆ **70,87% pour le développement du potentiel des activités de recherche et d'expertise** : Les activités liées au développement de partenariats techniques

ont plutôt été bien développées. En revanche le projet de dynamisation du bureau d'études n'a pas encore vu le jour et devra de fait être mis en avant dans le prochain Projet d'Etablissement. Le développement d'un cadre stratégique de la recherche à court et à moyen terme, a finalement été jugé comme peu pertinent et inopportun par le Conseil Scientifique en 2011.

- ◆ **56,66% pour la consolidation de la situation financière/mécanisme de financement** : l'EISMV s'est mobilisée pour diversifier ses sources de financements en assurant un accroissement du nombre d'étudiants, en développant des Masters, en recherchant des possibilités de financements au travers d'appels à propositions des partenaires (Montage des dossiers projets auprès de divers bailleurs type U.E., Coopération Française, OIE, etc.) et en poursuivant les efforts pour sensibiliser les Etats Membres sur la nécessité d'honorer leur dette le cas échéant.
- ◆ **33,33% pour l'amélioration du cadre de vie et de travail/vie sociale et environnement** : Cet objectif a connu un faible taux de réalisation, faute de financement.
- ◆ **52% pour l'amélioration de la gouvernance** : Le projet d'amélioration de la gouvernance au niveau administratif de l'école a été pratiquement intégralement mis en œuvre.

## 1.2. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

### 1.2.1. Tendances et perspectives de l'économie mondiale et africaine

Selon les analystes de la banque Mondiale et du Fonds monétaire International (FMI), les perspectives de l'économie mondiale connaîtront un frein. Celle-ci fait face à des risques du fait de l'ampleur des incertitudes et des niveaux croissants d'endettement, pourraient empêcher une reprise généralisée de l'investissement (BM, 2018).

Toutefois, le **commerce mondial** connaîtra une reprise avec un rebondissement en 2017, du fait de l'augmentation de la demande d'importations, sur fond de progression des besoins intérieurs. Mais, cela pourrait pâtir d'une accentuation des tendances protectionnistes. La fréquence des chocs climatiques continue d'augmenter, soulignant l'urgence de renforcer la résilience face aux changements climatiques et d'enrayer la dégradation de l'environnement.

**L'économie de l'Afrique subsaharienne verra une nouvelle accélération**, passant de 2,6% en 2017, 3,8% en 2018 et à 3,9% estimé en 2019, offrant ainsi davantage de latitude pour réorienter les politiques de manière à résoudre les problèmes de plus long terme qui ralentissent le développement durable dans les domaines économique, social et environnemental. Cet essor a permis :

- ◆ l'augmentation des revenus avec une progression du pouvoir d'achat estimée à 5,2%/an, impact ainsi sur besoins quantitatifs et qualitatifs des produits alimentaires.
- ◆ l'amélioration des performances en matière d'éducation avec la multiplication des établissements publics et l'émergence de nombreuses institutions privées.

Cependant, la **pauvreté est encore élevée** avec un taux moyen de 41,1%. La **sécurité alimentaire est encore dépendante des importations**. Des déficiences à relever sont observées dans les systèmes de santé animale, santé publique et politiques sanitaires. L'espace africain fait face à des mutations complexes sous l'influence de :

◆ la globalisation de l'économie qui favorise l'expansion et l'accroissement du **libre-échange** et le commerce international avec ses risques sanitaires,

◆ **la révolution de l'information et la communication** dans les différentes sphères de l'entreprise.

◆ **la promotion de l'approche genre** dans le monde de l'éducation et du travail pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des personnes défavorisées.

◆ **la croissance démographique** qui atteindra 2 à 3 milliards d'individus en 2050 en Afrique et de l'urbanisation évolutive.

◆ **la lente croissance économique** avec ses corollaires de progression de l'extrême pauvreté particulièrement en Afrique subsaharienne qui concentrera près de 90% des personnes en 2050 et le chômage chez près de 60% des jeunes en Afrique (Banque mondiale, 2017) avec plus de femmes et un énorme facteur de risque politique, économique et sécuritaire (émergence des menaces terroristes et violences intercommunautaires).

**la multiplication des crises sanitaires** en lien avec l'émergence et la ré-émergence des maladies animales et humaines qui menacent la santé publique et les économies des pays et requièrent l'amélioration de la qualité et de la performance des systèmes de santé publique et vétérinaires.

Dans le but de soutenir la croissance économique estimée, l'Afrique s'engage dans une transformation structurelle en faisant de l'agriculture y compris l'élevage, l'un des piliers essentiels.

### 1.2.2. Tendances dans le secteur de l'élevage et santé animale

#### 1.2.2.1. Objectifs de développement

Trois objectifs fondamentaux orientent les politiques de développement économique et social du continent africain : la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'amélioration des conditions de vie, du bien-être et de sécurité des populations, une gestion durable des ressources naturelles, qui permet d'une part d'accroître et de stimuler la productivité alimentaire tout en protégeant l'environnement et la santé publique et d'autre part d'assurer la résilience des systèmes de production et la croissance économique.

#### 1.2.2.2. Rôle et performances du secteur de l'élevage

Le secteur de l'élevage est une activité économique importante des Etats membres et du continent. Plus de 60% des populations rurales tirent directement et indirectement leurs revenus des activités de l'élevage. Entre 80 et 95 pour cent des Africains pauvres sont des éleveurs. Le développement de l'élevage est une priorité à l'échelle nationale et régionale sont, particulièrement dans les Pays fragiles pour assurer la sécurité alimentaire, lutter contre la pauvreté, et inverser la dépendance alimentaire en produits animaux.

L'élevage est une source importante de revenus pour les femmes et peut, à ce titre contribuer à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes

L'Afrique ambitionne de transformer le secteur de l'élevage et ses chaînes de valeur pour nourrir sainement ses populations, inverser la dépendance alimentaire et contribuer à la croissance équitable énoncée dans la Déclaration de Malabo.

Le développement de l'élevage est considéré comme l'un des leviers les plus puissants sur lequel agir pour mettre fin à l'extrême pauvreté et nourrir les 2,5 milliards d'habitants en 2050. La croissance du secteur de l'élevage a des effets plus efficaces sur l'augmentation du revenu des populations les plus démunies. Plus de 68% des ménages en Afrique sont tributaires de l'élevage. Le secteur de l'élevage est aussi un facteur de croissance économique en contribuant pour de 30 à 50% au PIB agricole du continent. Il participe à la création d'emploi.



Malgré l'importance numérique du cheptel, estimé en 2013 à plus de 2,1 milliards de têtes<sup>1</sup> (391 millions de bovins, 105 millions de petits ruminants et 242,4 millions de volailles) et les interventions passées, l'élevage du continent a une faible contribution à la disponibilité des denrées alimentaires d'origine animale. La demande en produits animaux est en croissance rapide, tirée par l'augmentation de la population, la progression de des revenus et l'urbanisation. Les projections indiquent que la consommation de viande et de lait doublera d'ici 2050.

La région d'Afrique subsaharienne reste un importateur net de presque tous les produits alimentaires tous les produits alimentaires d'origine animale pour une facture d'un montant de 35,4 milliards USD en 2015, malgré l'importance numérique de son cheptel, estimé en 2013 à plus de 2,1 milliards de têtes<sup>2</sup> (391 millions de bovins, 105 millions de petits ruminants et 242,4 millions de volailles).

C'est également la région du monde qui souffre des pénuries alimentaires les plus graves. Plus de 319 millions d'éleveurs vivent dans une pauvreté chronique. Les femmes et les jeunes dans ces chaînes de valeur du bétail subissent souvent une discrimination et une inégalité

### 1.2.2.3. Défis de productivité, de productions et de santé animales

Le défi de production à relever pour les espèces à cycle court (volaille, porcins, ovins, caprins, élevage non conventionnel), est de doubler les effectifs et d'accroître la production de viande. La production en viande bovine devrait connaître des accroissements respectifs de 30% à 40%. En ce qui concerne la filière bovin-lait, outre l'accroissement de l'effectif du cheptel laitier (26% sur la période),).

Il est également attendu la modernisation des systèmes de production, la professionnalisation des métiers dans les filières élevages et leur industries, la création de niches d'emploi et d'auto-emploi pour fixer les jeunes diplômés et non diplômés en milieu rural agricole.

1 FAOSTAT, 2014  
2 FAOSTAT, 2014

Aussi, les capacités de résilience au changement climatique sont à renforcer chez les parties prenantes des chaînes de valeur de l'élevage, ainsi que la protection de la santé animale et de la santé publique.

L'accès aux services vétérinaires de qualité avec les vétérinaires des secteurs public et privé, et les différentes catégories de para-professionnels vétérinaires, est nécessaire pour prévenir et lutter contre les maladies animales transfrontalières y compris les zoonoses (Peste des Petits ruminants, fièvre aphteuse, peste porcine africaine, maladie de Newcastle, trypanosomiase, péripneumonie contagieuse bovine, charbon, bactériémie, fièvre de la vallée du Rift, rage...) qui sont catastrophiques pour le cheptel, ainsi que les maladies infectieuses animales et humaines émergentes et ré-émergentes (Fièvre de la vallée du Rift, Influenza aviaire hautement pathogène à virus H5N1, tuberculose multirésistante, Maladie à virus Ebola, Maladie à virus de Marburg, Maladie à virus de Lassa, dengue...), et la progression de la résistance des pathogènes aux antimicrobiens (RAM), nécessitent la mobilisation d'un ensemble de professionnels de terrain en général composé de vétérinaires publics, de vétérinaires privés et de différentes catégories de para-professionnels vétérinaires.



### L'atteinte de ces objectifs impose :

- ◆ le renforcement des capacités d'intervention des services vétérinaires y compris l'implication des laboratoires dans le diagnostic et le dépistage des maladies,
- ◆ le transfert de connaissance et d'innovation dans le secteur de l'élevage et de l'industrie des denrées d'origine animale;
- ◆ la modernisation et la restructuration des exploitations animales et le renouvellement générationnel avec l'installation de jeunes producteurs
- ◆ le développement du partenariat public-privé et des opérations de coopération technique et de recherche agricole avec les acteurs de la chaîne de valeur de l'élevage (producteurs, commerçants, transformateurs...)
- ◆ la structuration et l'organisation de la chaîne de valeur des filières lait, volaille et bétail-viande et la gestion des risques sanitaires et les autres externalités négatives.

Considérant les défis et enjeux de l'élevage, les pays d'Afrique et les institutions régionales et continentales du continent collaborent avec des partenaires techniques et financiers pour permettre à ce secteur :

- ◆ d'être plus productif et résilient au changement climatique

- ◆ d'améliorer les moyens de subsistance et de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité y compris pour les femmes et les jeunes ;
- ◆ de stimuler le développement de l'industrie des denrées alimentaires d'origine animale,
- ◆ de renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de produire des aliments sains, nutritifs et en quantité suffisante pour nourrir les habitants du continent.

Plusieurs programmes et projets sont entrepris dans ce sens. Il s'agit notamment de :

- ◆ Projets de développement du secteur de l'élevage à l'échelle des pays
- ◆ **Stratégie de développement du secteur de l'élevage en Afrique (LiDeSA), 2015 – 2035 adoptée par l'Union Africaine** suite à la décision de la 24e session ordinaire du conseil exécutif tenue à Addis-Ababa (Ethiopie) en janvier 2014, et pilotée par le Bureau Interafricain des ressources animales de l'Union Africaine (UA-BIRA).

### Stratégie de développement du secteur de l'élevage en Afrique (LiDeSA), 2015 – 2035 de l'UA-BIRA :

- **Vision** : Un secteur d'élevage compétitif qui contribue de manière significative à l'édification d'une Afrique prospère
- **But** : transformer le secteur africain de l'élevage pour qu'il contribue mieux au développement socio-économique et à une croissance équitable.
- **Objectifs stratégiques et résultats escomptés**
  1. Attirer des investissements publics et privés d'un bout à l'autre des différentes chaînes de valeur de l'élevage
  2. Améliorer la santé animale et augmenter la production, la productivité et la résilience des systèmes d'élevage
  3. Renforcer l'innovation, la production et l'utilisation des technologies, des capacités et des compétences entrepreneuriales des acteurs de la chaîne des valeurs du domaine de l'élevage
  4. Améliorer l'accès aux marchés et aux services et l'apport de la valeur ajoutée

◆ **Projet Régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel (PRAPS)**, né de l'initiative du Groupe de la Banque mondiale de concrétiser la volonté exprimée à Nouakchott, le 29 octobre 2013, par les Gouvernements du Burkina Faso, du Mali, de la Mauritanie, du Niger, du Tchad et du Sénégal

◆ **Stratégie africaine sur le changement climatique adoptée** par l'Union Africaine, sur une décision du Sommet des Chefs d'Etats et de Gouvernement en janvier 2009, en vue de souscrire à une directive globale adoptée par les Conférences des Parties (COP), et de renforcer les capacités d'adaptation et la résilience des Etats membres et les Communautés Economiques Régionales (CERs) aux changements climatiques.

◆ **Stratégie africaine de santé animale en cours d'élaboration**

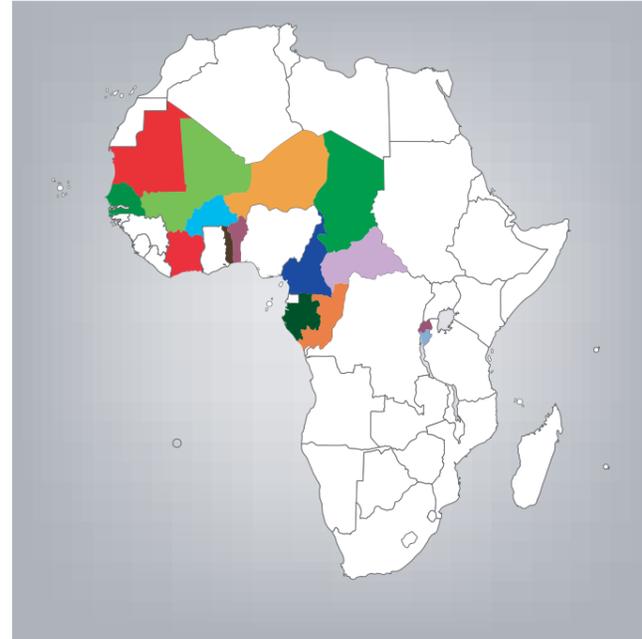


Figure 4 : Répartition des établissements d'éducation vétérinaire en Afrique

Les établissements d'enseignement supérieur vétérinaire sont donc peu nombreux. En conséquence, l'accès aux établissements existant est très faible tant aux programmes de formation initiale que ceux complémentaires pour parties prenantes de chaîne de valeur du secteur de l'élevage. Les femmes sont sous-représentées, en particulier dans les formations vétérinaires.

Ils sont confrontés à divers défis, variables d'un établissement à l'autre.

Les cursus vétérinaires, la recherche et les services à la société sont variables d'un établissement à l'autre. Les installations pédagogiques et de recherche, ainsi que les plateformes des pratiques cliniques sont souvent de faible qualité ou capacité voire partiellement absentes

La qualité des formations et la professionnalisation des enseignements vétérinaires dans les établissements existants ne sont pas souvent à la hauteur des exigences requises pour garantir la qualité des Services Vétérinaires et l'employabilité des diplômés dans la chaîne de valeurs élevage. Les enseignements sont théoriques avec très peu de complémentarité pratique de terrain. Les formations professionnelles aux nouveaux métiers ne sont pas valorisées pour répondre aux besoins en compétences des entreprises formelles ou informelles et aux opportunités d'auto-emploi.

### 1.2.3. Tendances et défis dans l'enseignement supérieur vétérinaire

Les leçons apprises de la mise en œuvre du Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA) indiquent clairement que le nouveau défi dans l'Agriculture, consiste à favoriser l'apprentissage et le développement des compétences des jeunes en adéquation avec les besoins de la chaîne de la valeur agricole. Les Sommets des Chefs d'Etats de l'Union Africaine tenus à Malabo (Guinée Equatoriale) en juin 2014 et à Addis-Ababa (Ethiopie) en janvier 2015 ont pris des décisions importantes de renforcer l'éducation agricole et de promouvoir le développement des compétences. La réunion des Ministres de l'Education de la CEDEAO, tenue à Lomé (Togo) en septembre 2017 a vu la nécessité d'une stratégie régionale de formation technique et professionnelle pour améliorer les compétences et l'employabilité.

L'Afrique compte une soixantaine d'établissements d'enseignement vétérinaire dont six sont recensés dans l'espace géographique de l'EISMV de Dakar avec une disparité selon les besoins géographiques. Ils sont orientés les formations soit vers le contrôle des maladies animales transfrontalières y compris les zoonoses, soit vers la santé publique.

La collaboration entre les établissements d'éducation vétérinaire du continent est faible voire inexistant.

En outre, de nombreux retards s'accumulent depuis quelques décennies dans le domaine des réformes. La qualité de l'enseignement vétérinaire dans les établissements vétérinaires sur le continent, n'est pas toujours à la hauteur des exigences requises pour garantir des Services Vétérinaires Nationaux hautement qualifiés.

Malgré les interventions passées et l'exécution de son projet d'établissement 2009-2013, l'EISMV de Dakar n'a pas encore réalisé son plein potentiel de formation professionnelle et d'appui technique aux Etats membres et à leurs entreprises. Cette situation est en partie due à la faiblesse du budget et la fragilité financière de l'établissement qui limitent sa capacité d'intervention et de recherche-développement. Les observations et conclusions des différentes missions d'évaluation externe de l'EISMV ont recommandé la nécessité d'appuyer l'école dans ses efforts de restructuration et de modernisation pour une meilleure réponse aux besoins des Etats membres et des entreprises formelles et informelles.



### Conclusions de la mission du Groupe de la Banque Africaine de Développement (BAD) du 10 au 20 novembre 2008

L'EISMV offre des infrastructures, des programmes et une masse critique d'experts (enseignants-chercheurs) de haut niveau capable de dispenser un enseignement de qualité, mener des recherches, et fournir des conseils aux Etats ; aucun pays membres, pris individuellement, ne peut prétendre fournir les mêmes services. A ce titre elle représente une réponse appropriée aux besoins de formation de cadres de haut niveau ainsi que la mise à disposition d'expertises dans le domaine de la santé et la production animales dans le contexte actuel de crise alimentaire. Le projet proposé pourrait comprendre deux axes d'activités :

Le premier viserait (i) le renforcement de la professionnalisation de la formation, (ii) la revitalisation de la recherche et l'innovation, (iii) et la dynamisation de la fonction étude-conseil

Le deuxième viserait l'amélioration de la gouvernance administrative et financière et du cadre de vie pour consolider la situation financière, améliorer la gouvernance administrative et améliorer le cadre de vie et de travail des étudiants et des personnels.

Les conférences mondiales de l'OIE sur l'enseignement vétérinaire de 2009 à Paris (France), de 2011 à Lyon (France) et de 2016 à Bangkok (Thaïlande) ont mis en lumière le **besoin de renforcer la qualité de l'éducation vétérinaire** en mettant en faisant évoluer les cursus afin qu'ils répondent aux Recommandations de l'OIE sur les compétences minimales attendues des jeunes diplômés en médecine vétérinaire, afin de garantir la qualité des Services vétérinaires nationaux » et aux « Lignes directrices de l'OIE sur le cursus de formation initiale vétérinaire ».

La nécessité de transformer l'éducation et la formation agricole africaines a été bien exprimée dans le document cadre sur l'amélioration de l'éducation et des compétences agricoles (AESIF) 2015-2025 et dont l'objectif est la qualité et une main-d'œuvre qualifiée en quantité pour le succès du Programme de Développement Durable Agriculture en Afrique (PDDAA).

La réunion continentale des établissements d'enseignement vétérinaire d'Afrique (EEVA), tenue à Dakar en Juillet 2017 sous les auspices de l'UA-BIRA a fait les recommandations suivantes:

- ◆ Accroître la qualité et l'accessibilité des formations dans le contexte de mutations économiques et sociales ;
- ◆ Renforcer la professionnalisation des enseignements et les compétences en adéquation avec les besoins des entreprises de la chaîne de valeur de l'élevage ;
- ◆ Etablir l'assurance qualité dans les EEVA ;
- ◆ Promouvoir la qualité des enseignants et des chercheurs ;
- ◆ élargir l'accès par la diversification des programmes et par l'exploitation de l'enseignement ouvert à distance et en ligne.

**En conclusion de ce qui précède, les établissements d'enseignement vétérinaire doivent :**

- augmenter la capacité d'accueil pour accroître le nombre de vétérinaires formés pour les Etats ;
- améliorer la qualité de la formation des vétérinaires et paravétérinaires dans les Etats membres ;
- élargir l'accès à la formation spécialisée et en compétences des vétérinaires et paravétérinaires ;
- améliorer l'accès à l'étude-conseil pour le développement de l'expertise dans les Services vétérinaires nationaux et dans la chaîne de valeur de l'élevage.



## 1.3. CHAMP COUVERT

### 1.3.1. Définition du Plan stratégique.

Le Plan stratégique est focalisé sur un nombre limité de questions clés, déterminantes pour impulser et conduire une transformation décisive de l'EISMV de Dakar et de sa contribution au développement du secteur de l'élevage et de l'agro-industrie du continent

Il vise à consolider les acquis et à apporter des réponses aux principaux obstacles qui se dressent sur le chemin de la modernisation et du développement de l'EISMV de Dakar en abordant simultanément les enjeux de la sécurité financière, les enjeux de la gouvernance, les enjeux de la qualité des enseignements et de l'employabilité des diplômés et les enjeux liés à production et diffusion de savoirs, comme moteur de développement de l'élevage et de protection de santé publique.

Il est construit dans une perspective de résultats significatifs à court et moyen termes tout en s'inscrivant dans :

- ◆ la décision de la Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement de l'Union Africaine (UA), tenue à Malabo en juin 2014
- ◆ la Stratégie pour la science, la technologie et l'innovation en Afrique (STISA-2024) comme cadre continental dans le cadre global de l'Agenda 2063 de l'UA (Assembly/AU/Dec.520(XXIII)),
- ◆ la déclaration de Malabo sur la Croissance et la transformation accélérées de l'Agriculture en Afrique pour une prospérité partagée et de meilleures conditions de vie (Doc.Assembly/AU/2 (XXIII)).

Le plan vise à articuler correctement les investissements de court terme en réponse à l'urgence et aux interventions structurantes de moyen et long termes, notamment :

- ◆ l'amélioration de la gouvernance et la responsabilisation,
- ◆ l'accroissement rapide de la main d'œuvre qualifiée et compétente pour réussir avec succès le PDDAA,

- ◆ la structuration des formations et le renforcement de la professionnalisation des enseignements pour une meilleure employabilité et insertion professionnelle des diplômés,
- ◆ la soutenabilité financière,
- ◆ et le soutien à la structuration et rayonnement de la recherche.

Le plan stratégique de l'EISMV constitue un cadre de référence. Il est le fruit d'une large concertation qui a impliquée les composants de l'établissement et des personnes ressources. Il tire son opérationnalité des recommandations faites par trois missions d'évaluation externe réalisées par la BID, la BAD et par la visite d'un expert de l'European Association of Establishments for veterinary Education (EAEVE).



En termes de développement durable, il vise à donner les moyens et capacités à l'EISMV de contribuer à la réalisation des objectifs de développement dans le cadre de l'Agenda 2030 des Nations unies et des aspirations de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine.

Dans la mise en œuvre du Plan, l'EISMV de Dakar accordera une attention toute particulière aux États fragiles, à la chaîne de valeur de l'élevage et sa contribution au développement durable, au genre et à la résilience des populations pastorales.

### 1.3.2. Ancrage du plan avec les politiques et initiatives en cours ou en perspective

Le plan s'articule avec les programmes antérieurs mis en œuvre par l'EISMV de Dakar et avec les principales recommandations issues de l'évaluation de l'école par des experts de la Banque Africaine de Développement et de la Banque Islamique de Développement pour l'identification de projet.

Il est focalisé sur un nombre limité de questions déterminantes pour impulser et conduire une transformation décisive de l'EISMV de Dakar. Il vise à consolider les acquis et à apporter des réponses aux principaux obstacles à sa modernisation et son développement. Il est construit dans une perspective de résultats significatifs à court et moyen termes tout en s'inscrivant dans une cohérence avec les programmes et projets sous-régionaux et continentaux, ainsi que le plan stratégique de l'OIE :

- ◆ la décision de la Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement de l'Union Africaine (UA), tenue à Malabo en juin 2014 ;
- ◆ la Stratégie pour la science, la technologie et l'innovation en Afrique (STISA-2024) comme cadre continental dans le cadre global de l'Agenda 2063 de l'UA (Assembly/AU/Dec.520(XXIII)) ;
- ◆ la déclaration de Malabo sur la Croissance et la transformation accélérées de l'Agriculture en Afrique pour une prospérité partagée et de meilleures conditions de vie (Doc.Assembly/AU/2 (XXIII)) ;

Il prend ancrage avec :

- ◆ la Stratégie de développement de l'Elevage pour l'Afrique (LiDeSA) 2015-2035, piloté par le Bureau interafricain des ressources animales de l'Union Africaine, (UA-BIRA)
- ◆ la mise en œuvre du Programme de Développement Durable de l'Agriculture Africaine (PDDAA),
- ◆ la stratégie de santé animale en cours d'élaboration par l'UA-BIRA ;
- ◆ le programme d'action pour la sécurité sanitaire mondiale et le Programme sur les menaces des pandémies émergentes (EPT) ;
- ◆ la déclaration de Malabo (2014) sur pour renforcer l'éducation agricole et le développement des compétences dans les établissements d'enseignement supérieur du continent et l'Agenda 2063 de l'Union Africaine,
- ◆ le document cadre sur l'amélioration de l'éducation et des compétences agricoles (AESIF) 2015-2025.

- ◆ le 6ème plan stratégique de l'OIE 2016-2020 pour «Protéger les animaux et préserver notre avenir» .
- ◆ le programme d'action pour la sécurité sanitaire mondiale et le Programme sur les menaces des pandémies émergentes (EPT) ;
- ◆ la déclaration de Malabo (2014) sur pour renforcer l'éducation agricole et le développement des compétences dans les établissements d'enseignement supérieur du continent et l'Agenda 2063 de l'Union Africaine,
- ◆ le document cadre sur l'amélioration de l'éducation et des compétences agricoles (AESIF) 2015-2025 ;
- ◆ Le document cadre de la politique agricole régionale de la CEDEAO (ECOWAP/PDDAA).

Au total, le contexte des initiatives nationales, régionales et continentales conduit à relever les défis :

- ◆ de l'adaptation des structures d'enseignement supérieur pour tirer profit de la mondialisation.
- ◆ du développement d'un capital humain qualifié et compétent.



## 2. ANALYSE STRATEGIQUE

## 2. ANALYSE STRATEGIQUE



### 2.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'EISMV

Le défi prioritaire de l'EISMV de Dakar est d'élargir l'accès à ses programmes de formation, de mettre aux normes internationales le cursus de formation initiale tout en intégrant le système LMD et de développer les plateformes cliniques et les plateaux techniques pour diversifier les offres de spécialisation et d'expertises.

L'analyse et le diagnostic de l'environnement externe de l'EISMV mettent en évidence au niveau macro-environnement (Tableau I) les sources de menaces et d'opportunité pour l'EISMBV et au niveau micro-environnement (Tableau II) les acteurs qui influencent au premier rang les choix stratégiques et sur lesquels l'établissement doit avoir une influence.

### 2.1.1 Opportunités et menaces

Eléments	Opportunités	Menaces
<b>Politique</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stabilité politique dans le pays siège et les Etats membres</li> <li>2. Engagement des pays dans le développement de l'élevage et la protection sanitaire</li> <li>3. Politique d'intégration multiculturelle et de mutualisation</li> <li>4. Politique sécuritaire dans les Etats</li> <li>5. Politique de santé animale et publique</li> <li>6. Politique de transformation du secteur de l'Elevage</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instabilité politique</li> <li>2. Désengagements financiers dans la promotion de la santé et productions animales</li> <li>3. Politique de retrait et d'isolement des Etats</li> <li>4. Conflits et terrorisme dans les Etats membres</li> <li>5. Faible capacité des services vétérinaires</li> <li>6. Faible capital humain qualifié</li> </ol>
<b>Economique</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regain d'intérêt des bailleurs et partenaire au développement, des pays et des CERs pour l'enseignement vétérinaire Stabilité économique</li> <li>2. Diversification des économies nationales avec le développement durable de l'agriculture</li> <li>3. Emergences de nouvelles activités et entreprises liées aux métiers de l'élevage et industrie animale</li> <li>4. Stratégie continentale de transformation du secteur de l'élevage</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conjoncture économique et Crises financières</li> <li>2. Faible recouvrement financier</li> <li>3. Faible dynamique de développement des entreprises privées et publiques</li> <li>4. Faiblesse de main d'œuvre et de compétence</li> </ol>
<b>Socio-culturel</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Démographie croissante et jeune</li> <li>2. Taux de réussite au baccalauréat</li> <li>3. Mutations rapides de la société (vocation pour le secteur de l'élevage et la profession vétérinaire)</li> <li>4. Accès à l'éducation et internet</li> <li>5. Faible culture d'intégration, de mobilité des personnes</li> <li>6. Stratégie de revitalisation de l'enseignement et la recherche</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chômage des diplômés</li> <li>2. Manque de Bourses d'accompagnement</li> <li>3. Disponibilité des personnels de l'élevage</li> <li>4. Faible accès établissements d'enseignement vétérinaire ou faible capacité d'accueil et d'hébergement d'étudiants</li> <li>5. Faibles initiatives de coopération et de partenariat</li> <li>6. Faible qualité et accessibilité à des formations et résultats de la recherche</li> </ol>
<b>Technologique</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programmes pour l'innovation pédagogique avec le développement des TICE</li> <li>2. Développement de nouveaux matériels et équipement de production et transformation de produits animaux</li> <li>3. Réseaux des Etablissements d'enseignement vétérinaires et des institutions de recherche en science et médecine vétérinaires</li> <li>4. Cadre continental de l'agenda 2063 de la stratégie pour la science et la technologie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuffisance des équipements et matériels pour la pédagogie et la recherche</li> <li>2. Faible niveau technologique ou faible appropriation des infrastructures et utilisation des TICE</li> <li>3. Isolement des établissements et non structuration des Pôles technologiques de recherche et d'expertise</li> <li>4. Fuite des cerveaux (étudiants, Enseignants et chercheurs)</li> </ol>

<b>Ecologique ou Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Développement d'une stratégie africaine sur le changement climatique</li> <li>2. Promotion d'une Agriculture et élevage durables</li> <li>3. Règlements en faveur la protection de l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Faible capacité d'adaptation et de résilience</li> <li>2. Accroissement des externalités négatives de l'agriculture</li> <li>3. Faible connaissance des règlements sur l'environnement</li> </ul>
<b>Légal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Base légale de création de l'EISMV par Résolution n° 10 adoptée par la Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement de l'OCAM en juin 1966</li> <li>2. Cadre juridique favorable pour fournir des formations vétérinaires et scientifiques de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Textes fondamentaux non actualisés</li> <li>2. Absence d'auto-évaluation</li> </ul>

Tableau 1: Macro-Environnement de l'EISMV de dakar

### 2.1.2. Acteurs d'influence

C'est l'ensemble des acteurs qui a des effets sur les choix stratégiques et sur lequel l'EISMV doit avoir une influence

		Positions
<b>Fournisseurs d'étudiants et d'apprenants</b>	<b>Actuels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères en charge de l'Enseignement supérieurs des Etats membres ;</li> <li>Projets de développement de l'élevage ; (Banque mondiale) des Ministère en charge de l'Elevage des pays membres ;</li> <li>Projet régional d'appui au Pastoralisme (Banque mondiale) des Ministère en charge de l'Elevage des pays membres ;</li> <li>Particuliers et entreprises privées ;</li> <li>ONGs ;</li> <li>Coopérations (Françaises, Belge).</li> </ul>
	<b>Potentiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères en charge de l'Enseignement supérieur des Etats membres ;</li> <li>Ministère en charge de l'Elevage des pays membres ;</li> <li>Secteur privé ;</li> <li>ONGs ;</li> <li>Organisations professionnelles d'Eleveurs ;</li> <li>Communautés Economiques Régionales ;</li> <li>Bureau interafricain des ressources animales de l'Union africaine.</li> </ul>
<b>Demandes d'expertise</b>	<b>Actuels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientation de nouveaux bacheliers et de professionnels avec une Bourse d'étude</li> <li>Inscription à titre privé</li> <li>Demandes d'études conseil</li> </ul>
	<b>Potentiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientation de nouveaux bacheliers et de professionnels avec une Bourse d'étude</li> <li>Inscription à titre privé</li> <li>Demandes d'études conseil</li> </ul>

<b>Concurrents actuels et directs et leur position concurrentielle sur le marché</b>	<b>Actuels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence d'établissements nationaux d'enseignement vétérinaire dans les Etats membres :</li> <li>1 Ecole nationale de science et médecine vétérinaires (public) de NGaoundéré (Cameroun)</li> <li>Faculté de médecine vétérinaire – Université des Montages (Privé) au Cameroun,</li> <li>Institut de médecine vétérinaire (public) au Rwanda</li> <li>Présence d'établissements nationaux vétérinaire francophones hors zone EISMV de Dakar</li> <li>Ecole Nationale Science et médecine vétérinaires (Public) de Dalaba en Guinée</li> <li>Faculté de médecine vétérinaire –université de Kinshasa et Université de Lumbubachi en République Démocratique du Congo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Position concurrentiel en formation de médecins vétérinaires nationaux</li> </ul>
	<b>Nouveaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence de Facultés ou Instituts agronomiques avec les départements Productions animales ou Productions et Santé animales dans les Etats membres</li> <li>Etablissements nationaux d'enseignement vétérinaire dans les Etats africains francophones non membres de l'EISMV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Position concurrentielle en Master de Productions animales</li> </ul>
	<b>Potentiels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'Etablissements d'enseignement vétérinaire dans les Etats membres et non membres francophones</li> <li>Création de Facultés ou d'instituts d'enseignement vétérinaire ou de Productions animales dans les Universités des Etats membres ou membres francophones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Position concurrentiel en formation de médecins vétérinaires et en Master de Productions animales</li> </ul>
<b>Partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères en charge de l'enseignement supérieur des Etats membres</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministères en charge de l'Elevage des Etats membres</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprises privées du secteur de l'élevage et des industries agroalimentaires</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universités, institutions de recherches, organismes régionaux et internationaux, secteurs privés</li> </ul>		



Tableau II: Micro-Environnement de l'EISMV

## 2.2. analyse de l'environnement interne de l'eismv de dakar

Il est la synthèse des conclusions des missions d'évaluations réalisées à l'EISMV par des experts de la Banque Africaine de Développement (BAD), de la Banque Islamique de développement (BID) et de la mission d'appui méthodologique préparant l'EISMV à l'auto-évaluation de l'European Association of Establishments for Veterinary Education (EAEVE).

### 2.2.1 Analyse des critères selon le système européen d'évaluation

#### ● OBJECTIFS DE L'ÉTABLISSEMENT

Si les missions de l'Ecole et sa finalité sont clairement définis dans le statut portant création et organisation de l'EISMV, ce n'est pas le cas des objectifs de l'établissement.

#### ● ORGANISATION DE L'EISMV

L'EISMV est l'unique établissement régional d'enseignement et de recherche vétérinaires d'Afrique de l'ouest et du centre.

Ses statuts paraissent adaptés à ses caractéristiques fonctionnelles. Ils ont été remaniés plusieurs fois pour tenir compte des évolutions politiques et sociétales. Les différents conseils institutionnels correspondent à l'organisation retrouvée dans nombre de facultés vétérinaires européennes, à l'exception toutefois du Conseil d'administration, dont la composition découle de la vocation inter-états de l'établissement. Une représentation des pays membres est donc naturelle, mais elle est source de lourdeur et ne permet pas d'organiser plus d'une réunion par an.

Les étudiants et les personnels techniques et administratifs sont impliqués dans les décisions via le Conseil d'administration et le conseil d'établissement. Ils se déclarent, dans l'ensemble, satisfaits de cette organisation et se sentent suffisamment écoutés. En revanche, les partenaires professionnels sont peu représentés dans ces conseils, même si des tentatives d'invitation de certains représentants ont déjà été effectuées.

La gouvernance « au quotidien » est assurée par le Directeur. Avec les années, celui-ci a cependant élargi le circuit d'élaboration de la décision en s'appuyant sur certains collègues responsabilisés dans des domaines précis. On retrouve donc, même si elle

n'est pas formalisée en tant que telle, la notion « de Comité de Direction » identifiée dans de nombreux établissements. Cette démarche est partout bénéfique.

Globalement, l'organisation et la gouvernance de l'EISMV lui permettent donc à la fois de définir le projet et la stratégie de l'établissement, et de se donner les moyens de leur réalisation.

#### ● FINANCES

L'analyse financière de l'EISMV est présentée sous forme de bilan de ces dix dernières années. Elle s'appuie sur l'examen de l'information comptable et financière fournie dans les rapports annuels de la Direction générale de l'établissement. Le but de cette analyse est d'apprécier le plus objectivement possible la performance financière, la solvabilité et le patrimoine de l'EISMV.

### Évolution et répartition des ressources

Le bilan des ressources financières de l'EISMV (Figure 4) donne :

- ♦ une tendance positive de l'évolution des recettes sur la période 2007-2017, malgré la contreperformance de 2013, due à la baisse sur le recouvrement des arriérées de paiement des pays membres ;
- ♦ une augmentation relative de 13% des ressources

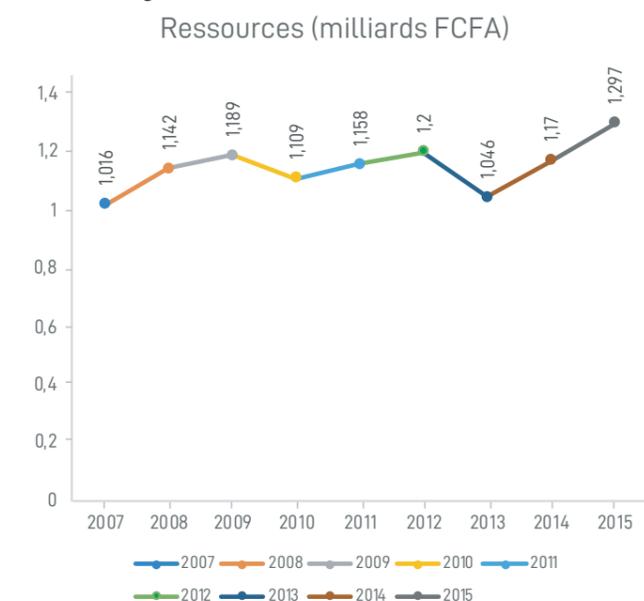


Figure 5: Ressources Financières

sur la période

La répartition du résultat des ressources constatées (Figure 5) est constituée de 68% des ressources générées par la Scolarité et les Contributions de solidarité et un taux élevé des arriérés de 28%.

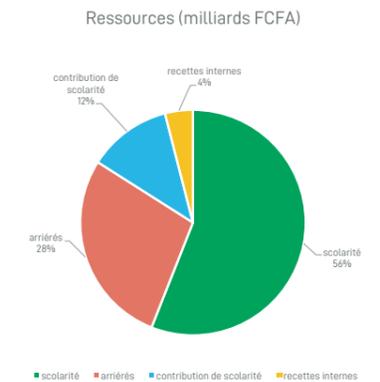


Figure 6: Répartition des ressources

#### ● Évolution du solde de trésorerie

Sur la période considérée, on observe une évolution en chute libre du solde de trésorerie (Figure 6), certainement due aux forts taux de dépense de fonctionnement (moyenne de 94% sur la période) et des arriérés de paiement de 28%.



Figure 7: Soldes de trésoreries

### ● Évolution des taux de réalisation

La tendance est globalement positive pour le Recouvrement des scolarités et les contributions de solidarité (avec un pic en 2011) (Figure 7), malgré la baisse en 2012.

Le bilan des ressources générées pour le compte courant donne :

◆ un bon taux de réalisation (moyenne de 80% sur la période pour le recouvrement des frais de scolarités et de contribution de solidarité (Figure 8)

◆ un taux d'encaissement relativement acceptable (88% sur la période) des arriérés de paiement des pays, malgré les quelques performances en 2007-2009-2013-2014 et un très faible taux en 2011 et 2015 (Figure 9)

◆ Un taux acceptable pour les ressources internes représentant les frais d'inscription et de location de chambre avec 76% de moyenne sur la période, malgré une contre-performance en 2014 (Figure 10)

◆ Une tendance globalement à la baisse du taux d'encaissement des ressources internes sur toute la période avec de très faibles performances en 2007 et 2015 (Figure 11)

Par ailleurs, les encaissements du compte spécial et Crédits spéciaux constitués de subventions de recherche ont connu un taux très appréciable sur la période (moyenne de 96%).

### Recouvrement Scolarité et contribution de Solidarité

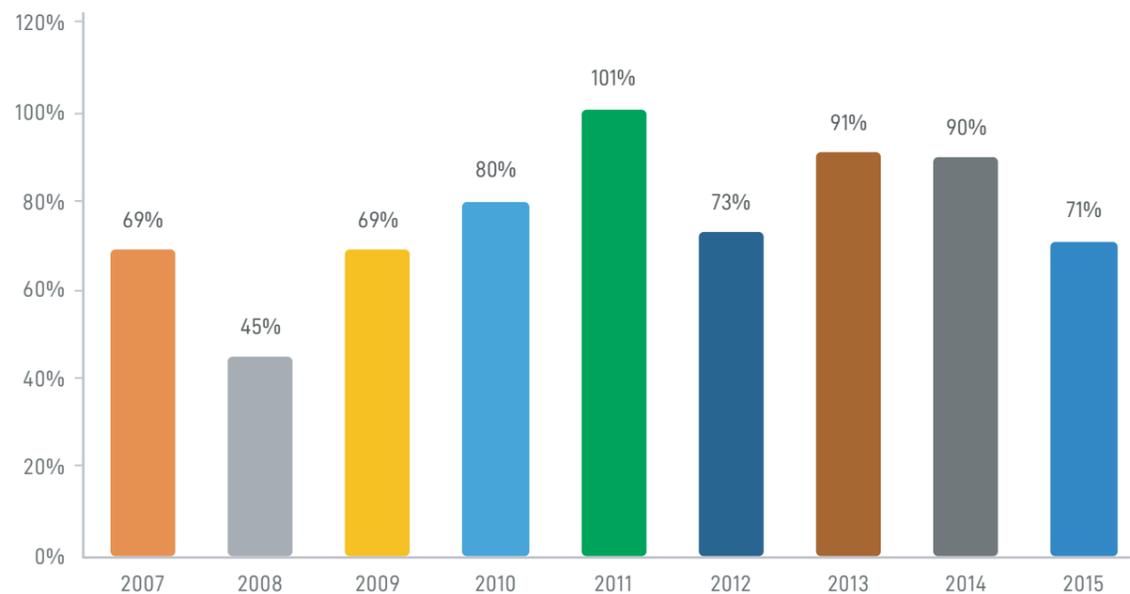


Figure 8 : Recouvrement Scolarité et Contribution de Solidarité

### Realisation du compte courant

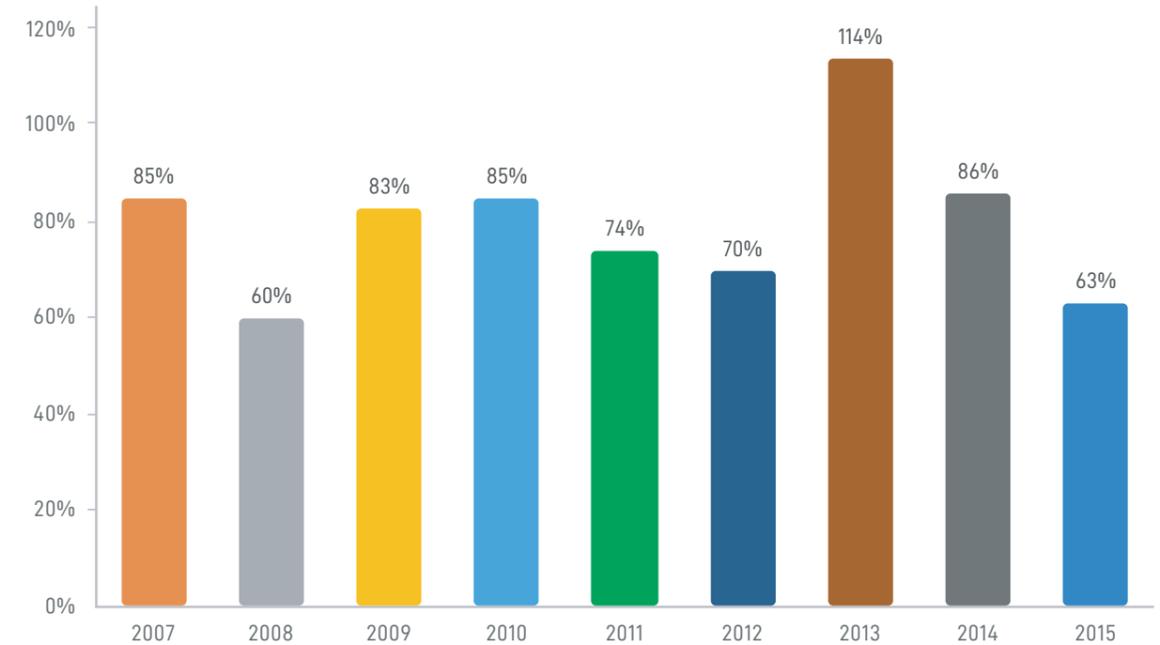


Figure 9 : Réalisation du Compte Courant

### Encaissement des Arriérés

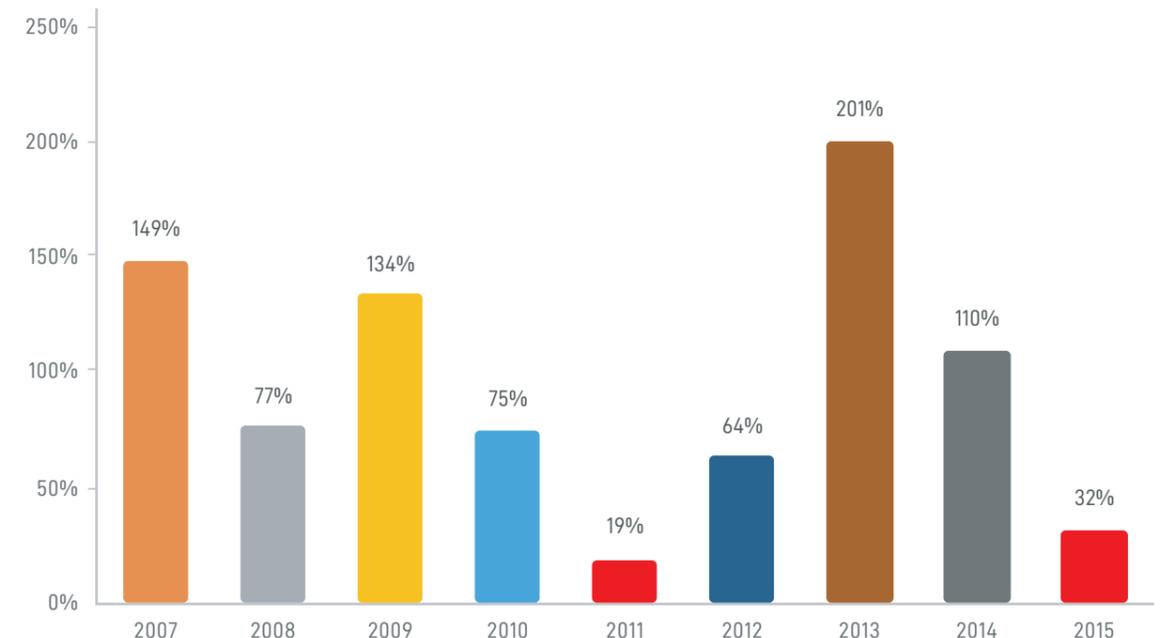


Figure 10 : Encaissement des Arriérés

### Encaissement des ressources Internes du comptes courant

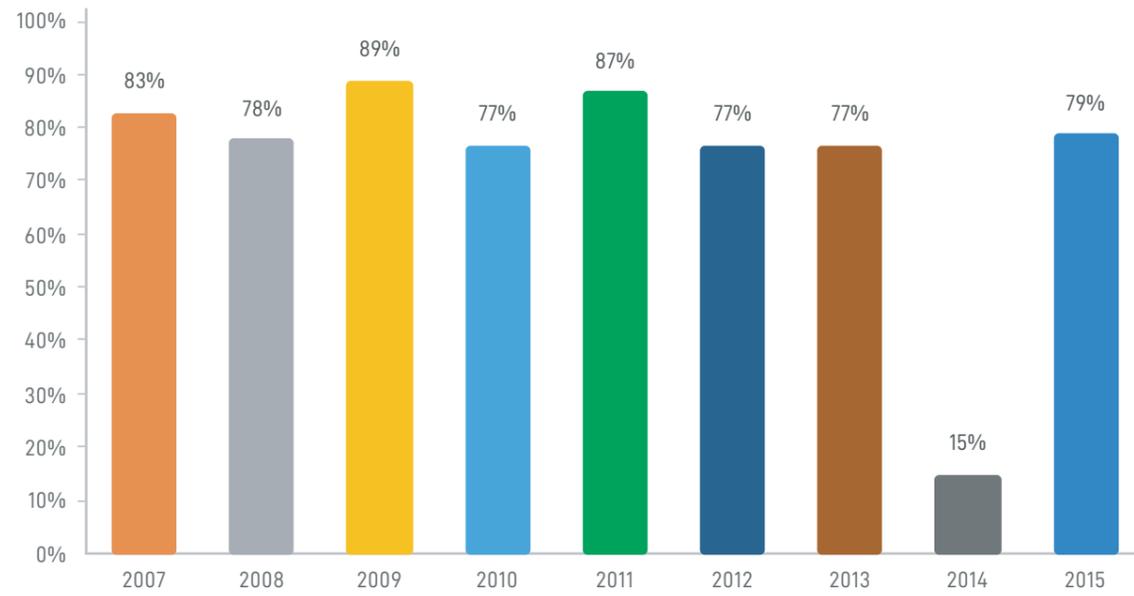


Figure 11 : Encaissement des Ressources Internes du compte courant (Inscription et location de chambre)

### Encaissement des ressources Internes du comptes courant

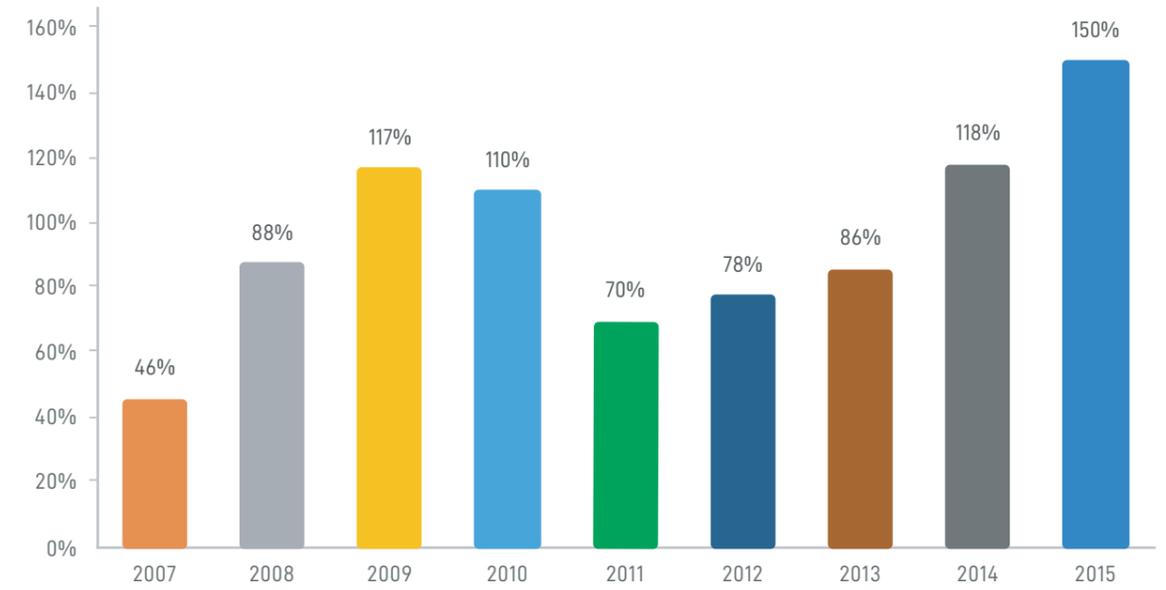


Figure 13 : Encaissement des ressources Copte spécial et Crédits spéciaux

### Encaissement des ressources Internes du comptes courant

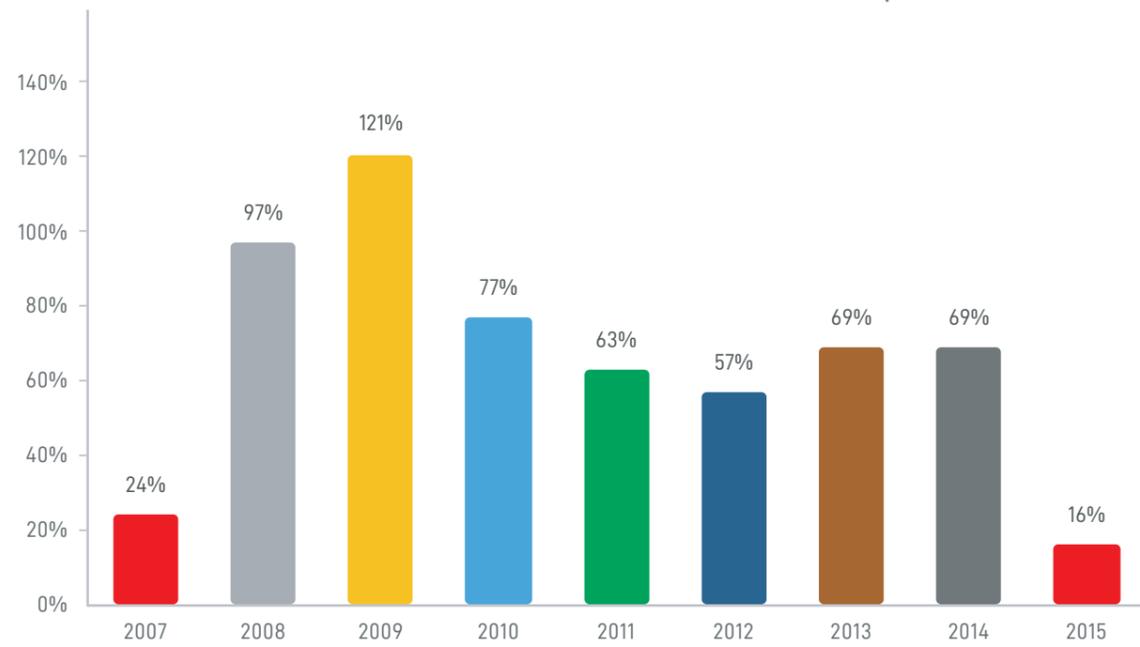


Figure 12 : Encaissement des Ressources Internes

### ● Evolution et répartition des recettes internes

Les recettes internes du compte courant sont caractérisées par :

↳ Une évolution en dents de scie avec une forte baisse sur la période 2009/2013 (Figure 14). Cette situation s'explique par la baisse des apports des activités de Master/DEA Productions animales (PA), Formation continue et du laboratoire de HIDAOA.

↳ Une relance des recettes à partir de 2014, assurée par les activités de Master/DEA PA, la Formation continue, et le laboratoire de HIDAOA en 2015

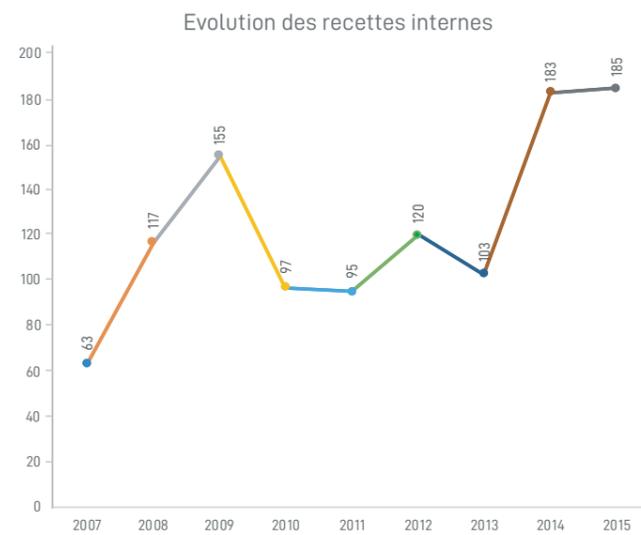


Figure 14 : Evolution des recettes internes

↳ 73% des recettes fournies par 5 activités (Figure 15) dont 52 % par la formation [Master/DEA PA et Formations continues], les prestations du laboratoire HIDAOA, la location des Villas Sacré-cœur et les prestations du laboratoire de Contrôle des médicaments vétérinaires (LACOMEV).

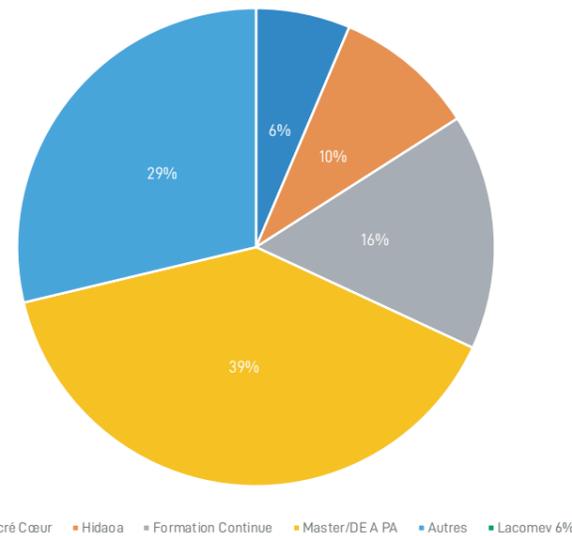


Figure 15 : Répartition des recettes internes

↳ Contribution régulière des 5 activités sur la période 2007/2015 (Figure 16), à l'exception des prestations du LACOMEV qui n'a pas contribué en 2012.

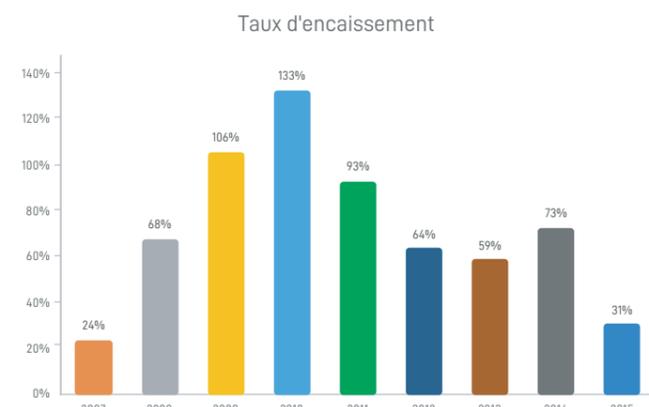


Figure 16 : Taux d'encaissement

### ● Financement des partenaires externes

Les recettes provenant des partenaires externes représentent 80% des montants encaissés sur la période 2010/2015 avec un pic en 2012. La tendance a été cependant à la baisse sur les 5 dernières années, excepté 2014 avec l'apport des projets Afrique One et projet CORAF en 2014.

Les financements externes sont largement soutenus par des projets de recherches (78%) et par des subventions de partenariat (22%) avec le PACER-UEMOA (20%) et FSP-Coopération française en fin de projet (2%).

Au cours de la période, ces financements (figure 17) ont enregistré une chute en 2013 et une courte durée d'exécution des projets ou événements (71% sur 2 ans dont 38% annuelle, 17% sur 3 ans, 8% sur 4 ans et 4% sur 5 ans).

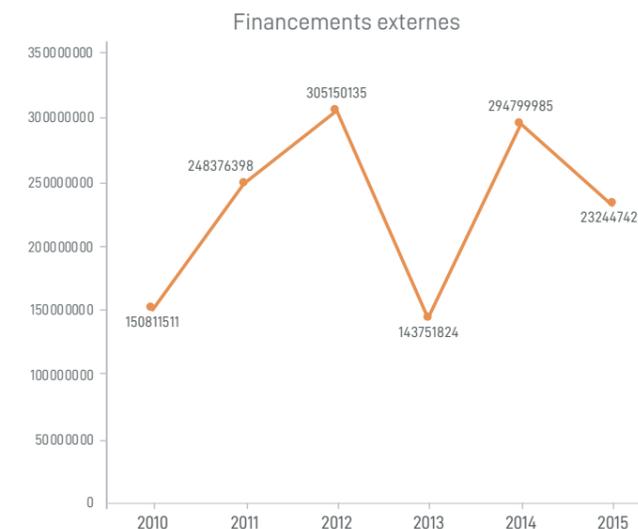


Figure 17 : Financement des partenaires externes (FCFA)

Ces financements ont été largement soutenus à 70% par 7 projets, à savoir :

- ↳ Le projet formation des Vétérinaires Officiels (19%),
  - ↳ PDESOC/Zootéchnique (17%),
  - ↳ PDESOC/Chirurgie (8%),
  - ↳ NOVUS/Zootéchnique et VO (7%),
  - ↳ Projets BID et CTA (6%)
  - ↳ Projet ILRI (15%)
  - ↳ Projet Afrique One (22%)
  - ↳ Projet PACER UEMOA (20%).

### ● BUDGET

↳ Elaboration du budget

Le budget de l'EISMV est adopté chaque année par le Conseil d'administration. Il est structuré en deux sections :

↳ le fonctionnement qui regroupe l'ensemble des dépenses courantes et ordinaires et représente 95,4% du budget ;

↳ et l'investissement (4,6%).

La construction du budget repose sur une estimation des recettes constituées majoritairement par les frais de scolarité (64,5%), la contribution de solidarité (12,1%) et par le remboursement aléatoire des arriérés de paiement des Etats membres (5,2%) et dans une moindre mesure avec d'autres recettes internes (2,08%).

En réalité, le budget adopté est fictif parce que ne reposant pas sur des estimations réelles. De plus, il est déficitaire et ne peut couvrir toutes les dépenses. Les arriérés de paiement des Etats membres viennent souvent en complément de ce budget

Dans ce contexte, des efforts sont engagés pour augmenter les effectifs d'étudiants, pour développer des activités génératrices de ressources internes (Formations continues, expertises), et pour un encaissement réel des ressources prévues dans le budget

## ● Evolution du budget

De 2011 à 2015, le budget de fonctionnement de l'EISMV a connu une légère augmentation de 12,04% en valeur relative, contrairement aux investissements qui ont subi une baisse faute de trésorerie.

Evolution du budget de 2011 à 2015

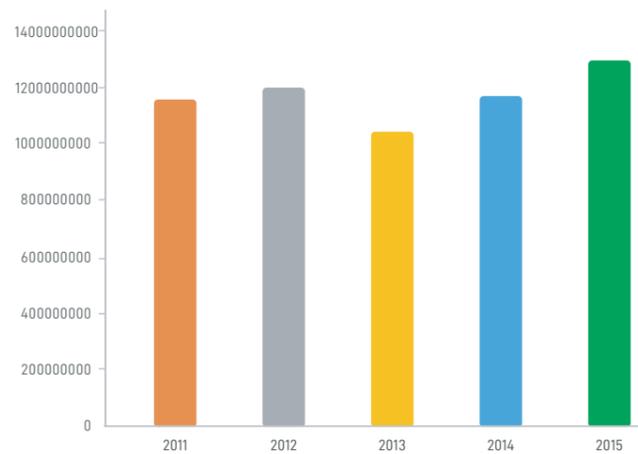


Figure 18 : Evolution du budget

## ● Comptabilité et système de gestion

L'EISMV dispose d'un système d'information comptable aux normes du SYSCOHADA géré par le logiciel Sage ligne 100 comptabilités I7. Ce logiciel permet à l'EISMV conformément aux textes en vigueur :

- ◀ d'automatiser la saisie des écritures comptables ;
- ◀ de mettre à jour en temps réel des pièces comptables ;
- ◀ de suivre les comptes clients (Etats membres – étudiants) et fournisseurs ;
- ◀ d'éditer des documents de synthèse ;
- ◀ et de générer des écritures au sein de journaux, Grands Livres et balances.

## ● Exécution du budget

Le budget de l'EISMV est équilibré en recettes et en dépenses. Il est exécuté conformément au manuel de procédures et aux textes en vigueur et ceci en fonction de la disponibilité des lignes budgétaires et aussi de la trésorerie.

Toutefois, le **budget annuel** de l'établissement a trois caractéristiques qui le fragilisent notablement :

- ◀ Il est très faible, comparativement au budget moyen de facultés vétérinaires européennes.
- ◀ C'est notamment le cas pour la dotation budgétaire « de base », c'est-à-dire la contribution liée à l'adhésion des états-membres et aux droits de scolarité individuels par étudiant. Cette situation rend l'EISMV dépendante de l'obtention de crédits sur projets (exemple des fonds de coopération), qui par essence ne permettent pas de garantir un équilibre financier pérenne et qui, par ailleurs, ne sont pas nécessairement orientées vers les points les plus stratégiques en fonction de l'intérêt des bailleurs de fonds.
- ◀ Cette dotation de base est versée de façon très irrégulière par les états-membres, quand elle n'est pas purement et simplement « oubliée ». Dans de telles conditions, il devient difficile d'établir un budget prévisionnel réaliste, et de se doter d'un fonds de roulement suffisant. Il n'est pas non plus possible, ou difficile, de prévoir l'entretien patrimonial et d'intégrer une dotation aux amortissements qui permettent de garantir le renouvellement des matériels. En d'autres termes, la pérennité de l'établissement et de la qualité de la formation délivrée ne peut être garantie. Nous en verrons plus loin un exemple criant avec les installations cliniques.

## ● Coursus de formation initiale

### ◀ Aspects généraux

## ● Volume horaire

Les textes définissant le cursus à l'EISMV sont anciens, et mériteraient d'être toilettés, et assortis de modalités de révision à échéances régulières afin d'adapter l'offre aux besoins sociétaux dans les pays membres.

L'enseignement théorique, pratique et dirigé délivré à l'EISMV est d'excellent niveau. Il en est tout autrement pour la formation clinique. C'est ainsi qu'à l'EISMV :

- ◀ la part du cours magistral est importante (60% des volumes horaires).

◀ Les enseignements pratiques, cliniques et dirigés sont souvent confiés à des vacataires, sans réel contrôle de la production pédagogique fournie. Le volume horaire consacré aux TD et aux TP est en revanche très satisfaisant.

◀ la grille hebdomadaire d'enseignement « présentiel » comprend généralement de 32 à 36 heures, ce qui est aujourd'hui considéré comme trop élevé. Cette situation est notamment liée à l'importance quantitative accordée aux cours magistraux, avec des étudiants passifs voire absents.

◀ Le rapport de la somme des enseignements pratiques, dirigés et cliniques sur le volume d'enseignement théorique est de 0,67, alors que ce ratio est situé entre les bornes de 0,51 à 0,36 dans les Facultés agréées ; ce qui considère la part des cours magistraux comme trop élevée. Un pourcentage de l'ordre de 40% est préférable.

◀ l'effectif des promotions à l'EISMV est tel que l'enseignant, s'il a été formé pour cela, peut introduire une forte part d'interactivité même en amphithéâtre, afin de relativiser la pertinence de ce ratio dans de telles conditions ;

Le rapport entre le nombre d'heures de travaux pratiques et dirigés (TC/[TD/TP]) et le nombre d'heures de formation clinique (ration européen R7) est de 5,5 contre 1,8 à 2,2 dans les facultés agréées. Le volume horaire de formation clinique vraie est donc sensiblement insuffisant.

Au total, la surcharge horaire hebdomadaire d'enseignement en présentiel est une déficience de catégorie II et l'insuffisance avérée des heures de formation et pratique cliniques comme déficience majeure, de catégorie I.

## ● Programme

Malgré l'apparente immobilité du programme officiel, les directions successives ont eu à cœur de l'adapter aux besoins des employeurs. Il couvre donc quasiment tous les champs disciplinaires, y compris certains, comme la gestion ou l'analyse financière, qui sont des points faibles ailleurs, notamment dans les écoles vétérinaires françaises. La semestrialisation des enseignements est effective depuis 2002. La réforme des programmes

d'enseignement intégrant le processus LMD a été adoptée par les organes de l'EISMV. Elle a porté sur la restructuration du cursus de formation en semestre (S& à S12) et en cycle, la réorganisation des enseignements en Unité d'Enseignement (UE) et leur crédit respectif. La mise en œuvre progressive a débuté en 2010 vient de couvrir les 6 ans d'études vétérinaires à l'EISMV.

L'organisation de la formation comprend :

◀ le tronc commun comportant les enseignements théoriques, les travaux pratiques, les formations à la clinique, les stages et le travail personnel des étudiants.

Les enseignements pratiques occupent environ 30 % du temps au premier cycle (S1- S6) et 60 % pour les cliniques au second cycle (S7-S10). Le semestre 10 est consacré essentiellement clinique avec des objectifs d'apprentissage et des activités prédéfinis dans les services cliniques de l'EISMV.

Plusieurs types de stages sont organisés pour les étudiants don facultatifs et d'autres obligatoires. Les stages obligatoires sont important pour permettre à l'étudiant de découvrir les différentes facettes de la profession vétérinaire, la prise de décision de leur orientation professionnelle future et de mettre en pratique les formations théoriques. Elle concerne l'étudiant en fin de la S7 et de la S8 (Stage vacances dans le pays d'origine), et en S10 (stage rural d'un mois).

◀ l'approfondissement ou pré-spécialisation est réservé aux étudiants inscrits en S11 et est optionnel. L'organisation donne la liberté de choix du thème et du lieu à l'étudiant.

Peut-on regretter le fait que la démarche pédagogique reste encore essentiellement centrée sur une approche par programme d'enseignement (donc centrée sur l'enseignant), et non pas une approche par compétences (donc centrée sur l'apprenant).

## ● Sciences fondamentales

La qualité de l'enseignement des sciences fondamentales à l'EISMV n'est pas discutable. L'ensemble du programme est couvert, les enseignements pratiques et dirigés, nombreux, les complètent de façon pertinente. Les déficiences qui sont constatées, concernent les installations et les équipements.

## ● Productions animales

Comme pour les sciences fondamentales, l'enseignement qui porte sur les différentes disciplines consacrées aux animaux de production est de bonne qualité, y compris sur le volet économique (incluant la gestion et l'analyse financière, point fort de l'EISMV en situation de forte concurrence avec d'autres types de diplômes) et sur l'acquisition de savoir-faire pratiques, via les stages et l'accès des étudiants à des élevages (visites d'élevage, étude du logement), ainsi qu'à la contention, la manipulation et aux gestes de base sur les différentes espèces de production. L'espèce porcine n'est pas et ne doit pas être oubliée.

Deux points faibles sont mentionnés, sans toutefois constituer une déficience grave :

↳ l'éthologie et surtout la protection animale, dont l'enseignement pourrait être renforcé.

↳ la biologie, les biotechnologies et la maîtrise de la reproduction, largement couverts par les divers enseignements, mais qui semble souffrir d'une situation de concurrence entre les différents services en lieu et place d'une réelle réflexion et d'une collaboration pédagogiques.

## ● Sciences cliniques

Dans le domaine des sciences cliniques comme dans les autres, la formation théorique est de bon niveau et complète. La formation pratique et dirigée l'est aussi, le système de rotations permettant la formation de groupes d'étudiants d'une taille tout à fait adaptée à ces activités.

Les seules carences qui ont été relevées concernent l'imagerie médicale, l'anesthésiologie. La formation théorique semble incomplète (en imagerie sensu stricto et en radioprotection), et l'impossibilité d'une formation même pratique (sans parler de clinique) liée à l'obsolescence des équipements, limitent fortement la mise en situation des étudiants.

Cette situation vient aggraver la déficience majeure de l'insuffisance avérée des heures de formation et pratique cliniques.

L'insuffisance du volume horaire clinique est aggravée également par les déficits

en installations et équipements de stature internationale, par l'insuffisance du nombre d'animaux auxquels les étudiants sont exposés en clinique, et par un encadrement insuffisant quantitativement et qualitativement en clinique.

La situation s'est encore empiré à la suite de la décision, justifiée pour des raisons de sécurité, d'abandonner la clinique annexe, Route de Rufisque.

Cet ensemble de déficiences constitue en effet le principal facteur limitant la qualité de la formation délivrée à l'EISMV, car la spécificité de la formation vétérinaire est d'allier une formation de biologiste et de pathologiste de haut niveau (effective à l'EISMV), à une riche formation à et par la clinique.

## ● Hygiène alimentaire et santé publique vétérinaire

L'enseignement théorique y est, comme ailleurs, de très bonne qualité. L'ensemble des domaines disciplinaires semble correctement couvert, et l'enseignement Pratique et

Dirigé sont très satisfaisants. Concernant l'hygiène alimentaire, la proximité des abattoirs Route de Rufisque offre des possibilités bien exploitées lors des rotations d'étudiants sur ce site.

En santé publique vétérinaire, il nous paraît cependant exister une carence certaine dans le domaine de la biosécurité, qui constitue une déficience de catégorie I. La cause principale en est l'état des installations et équipements.

## Qualité de l'enseignement et évaluation

### ● Pédagogie

La qualité de l'enseignement est sous la responsabilité principale de l'enseignant en charge du service concerné. Le dévouement et la motivation de la plupart des enseignants de l'EISMV permettent d'assurer un enseignement de qualité. Cet équilibre est cependant fragile, et nécessite :

↳ l'encadrement des jeunes enseignants.

↳ l'engagement du service de la scolarité à jouer son rôle de coordination pédagogique qui est le sien avec le renforcement de la Coordination des Etudes dans sa mission de coordination, d'animation et d'évaluation pédagogique.

↳ la définition, en termes de compétences, le profil-type du diplômé de l'EISMV, par l'élaboration d'un référentiel de diplôme et sa déclinaison en objectifs d'apprentissage hiérarchisés dans les différentes matières

↳ la prévision d'une réévaluation périodique de ce référentiel, en y associant des représentants des différentes filières professionnelles.

↳ la mise en place d'une plateforme d'e-Learning permettant à la fois un soutien à l'enseignement présentiel, l'incitation au travail personnel et, le cas échéant, la formation à distance pour des diplômes ou fragments de diplômes qui s'y prêtent.

↳ la mise en place d'une évaluation systématique, obligatoire et transparente des enseignements par les étudiants. La mise en place d'une plateforme d'e-Learning permet de le faire à moindre coût humain et financier.

↳ l'accompagnement actif de la formation pédagogique des jeunes enseignants, indépendamment de leur souhait éventuel d'insertion dans le dispositif agrégatif du CAMES.

↳ la mise en place d'un dispositif, quel qu'il soit, d'incitation à l'excellence pédagogique.

### ● Examens

Il ne semble pas exister de problème majeur concernant la pertinence des évaluations, leur spécificité (taux d'étudiants réussissant leur examens sans être compétents) ni leur sensibilité (taux d'étudiants ayant injustement échoué). Comme toujours et partout, certaines matières sont réputées plus difficiles que d'autres, et/ou certains enseignants plus exigeants, mais sans anomalie majeure.

Le pourcentage global d'échec en fin de chaque année d'études et le taux de redoublement paraissent tout à fait comparables à ce qui est observé ailleurs.

Il est mis en place à la scolarité, de façon informatisée un système de production de Statistiques descriptives concernant les résultats aux examens par semestre et par session pour des éléments d'analyse.

Toutefois, un réel système d'accompagnement de l'échec doit être envisagé avec la mise en place d'un tutorat d'étudiants et un accompagnement contractuel des étudiants redoublants.

## Installation et équipements

### ● Aspects généraux

Les infrastructures et bâtis de l'EISMV sont disséminés, anciens (cinquante ans), peu accueillant et portent les stigmates de l'usure du temps, faute de moyens régulièrement consacrés à un entretien patrimonial programmé.

Sur des projets ponctuels financés ça ou là, des travaux de réhabilitation ou de construction ont toutefois été effectués sur certains infrastructures et équipements pédagogiques et de la résidence des étudiants.

Les infrastructures pédagogiques, administratives et de recherche sont peu accueillantes et dans un état non conforme aux standards internationaux. Il s'agit, notamment des amphithéâtres (4 bâtis de 60 à 80 places), les salles de cours (3 bâtis de 40 à 60 places), les plateformes techniques de médecine et de chirurgie vétérinaires, la salle de dissection d'Anatomie, les salles de travaux pratiques (TP) de microbiologie, parasitologie, biomoléculaire, d'histologie, physiologie-pharmacodynamie ou encore de pharmacie, ou encore des salles de stockage des pièces d'ostéologie, ainsi que le centre de documentation et d'information et la résidence des étudiants.

La situation devient totalement inacceptable pour un établissement ayant l'ambition et le poids de l'EISMV dès que des enjeux de biosécurité s'ajoutent aux impératifs pédagogiques, ce qui constitue en globalité une déficience majeure, de catégorie I.

Il est donc impératif et prioritaire de :

↳ réhabiliter les infrastructures pédagogiques et les équipements nécessaires pour enlever par l'équarrissage et incinérer les carcasses et abats issus de l'anatomie, de l'autopsie ou de l'hygiène alimentaire.

↳ réaménager le cadre de vie et éradiquer les eaux stagnantes à l'origine d'une prolifération de moustiques aux pieds de la cité et dans les siphons des sanitaires.

## ● Cliniques et formations professionnelles

La situation est encore beaucoup plus grave dans le secteur clinique. La clinique de Fann (clinique interne) n'a ni la taille, ni l'implantation lui permettant d'espérer un plan de développement conforme aux standards internationaux. Ses équipements sont par ailleurs insuffisants, au sens où le « minimum exigible » est absent ou hors service : radiologie, échographie, anesthésie volatile et appareillage de ventilation contrôlée, dispositifs de monitoring per et postopératoires. Les enseignants se sont adaptés à cette situation de carence et ont tenté de trouver des solutions, comme l'instauration des stages de 4<sup>e</sup> année, des rotations externalisées ambulantes, etc. Mais cette situation ne permet pas actuellement de contrebalancer l'absence d'un réel « Hôpital vétérinaire » digne de ce nom dans cet établissement prestigieux qu'est l'EISMV. Par ailleurs, la clinique de Pikine (Route de Rufisque), a les locaux, les dimensions et l'implantation qui lui permettraient sans aucun doute de rassembler un nombre de cas suffisants en petits ruminants, en bovins et en équidés. A terme, vu le développement de cette partie de Dakar, il n'est même pas exclu d'y voir arriver des carnivores. La ferme expérimentale de Keur Ndiaye Lo dispose également des locaux et des unités de productions animales en filière avicole, vache laitières, petit-ruminants, porcs et pisciculture, qui lui permettrait une mise en pratique des ingénieries de productions. Aujourd'hui, ces locaux sont à l'abandon. Il est donc urgent et vital pour l'avenir de l'EISMV dans son ensemble et pour sa crédibilité de :

↳ Réhabiliter en priorité absolue les locaux de la clinique de Pikine en plateforme des cliniques de référence et prévoir un minimum d'investissement en équipements cliniques qui doivent être présent en double si les deux cliniques sont maintenues.

↳ Réhabiliter en priorité les locaux de la ferme expérimentale pour un centre d'application et prévoir les équipements adaptés à chaque filière.

↳ Mettre en place un suivi informatisé des clients et des dossiers des animaux dans les cliniques, incluant le dossier médical et la facturation (pour la comptabilité, mais aussi pour la valeur pédagogique si certains actes ne sont pas facturés)

↳ Construire des bâtiments d'hébergement d'étudiants à Pikine et Keur Ndiaye Lo, assortis d'un petit bâtiment pour héberger des vacataires, des internes ou des enseignants au besoin, ce qui permettrait : (i) la mise en place d'une formation d'internes, en complément des masters actuels – (ii) la mise en place d'un service d'urgences 24/24 et 11 mois sur 12 au moins – (iii) la limitation des temps de transport quotidiens pour les rotations correspondantes – (iv) la réalisation de protocoles expérimentaux et d'essais cliniques nécessitant un suivi étroit des animaux sur le nyctémère.

## ● Animaux et supports d'enseignement d'origine animale

La formation pratique des animaux en anatomie, si l'on fait abstraction des déficiences que présentent les installations, est correcte. Le nombre d'animaux et la répartition des espèces présentés aux étudiants sont très satisfaisants.

Les différentes visites d'élevage permettent également aux étudiants d'acquérir les gestes de base en abord, contention et propédeutique des animaux de production, les équidés et dans une certaine mesure les carnivores avant l'entrée en cliniques.

Le ratio « R12 » qui rapporte le nombre d'animaux de production vus à l'extérieur de l'établissement au nombre d'étudiants sortant chaque année semble être normal (R12=5,47) par rapport à la « norme » européenne (1 à 2,6)

Le nombre de visites d'élevage organisées par l'établissement, rapportée au nombre d'étudiants sortants (ratio R13), est également très bon (R13=1,63). Le nombre de bandes de volailles visitées est également très correct (R17 = 0,16, norme comprise entre 0,02 et 0,07).

L'exposition des étudiants aux abattoirs et à des pièces de saisie semble également suffisante, même si l'absence de chambre froide fonctionnelle à Pikine interdit quasiment le recours à des grandes carcasses complètes.

L'exposition des étudiants à des cas cliniques présentés à la consultation dans l'établissement, à la clinique Fann et clinique à Pikine, est très insuffisante.

L'arrêt de la clinique de Pikine provoque une baisse du ratio (ratio R11 concernant les animaux de production vus dans l'établissement par an), le rendant actuellement peu satisfaisante.

Il en va de même pour le ratio R14, qui concerne les équidés qui est actuellement très inférieur et, probablement, pour le ratio R15, consacré aux volailles et au lapin.

Le ratio R16 pour les carnivores est très faible (R16 = 1,25) comparé à la norme européenne située entre 37 et 49.

Enfin, les ratios R18 à R20, dédiés aux autopsies sont globalement très faibles : R18 = 0,03 autopsies de grands animaux par étudiant (norme : 0,5 à 0,75) - R19 = 1,09 autopsies de volailles par étudiant (norme : 0,1 à 0,3) - R20 = 0,28 autopsies de petits animaux par étudiant (norme : 0,9 à 1,3)

## ● Bibliothèque et ressources éducatives

La bibliothèque, devenue Centre d'information et de Documentation (CID), est au centre de la politique de réforme pédagogique. Malgré la récente réhabilitation du bâtiment et l'approvisionnement en ressources documentaires, le CID a une faible capacité d'accueil et reste encore peu performante en termes d'accès aux documents ou périodiques et de production et diffusion des résultats de la recherche et des savoirs innovants.

L'absence d'une plateforme ressources éducatives en ligne peut être regrettée et peut être résolue avec la mise en place d'une plateforme d'e-Learning et des conventions de collaboration passées avec d'autres écoles vétérinaires disposant de ressources en ligne.

## ● Admission des étudiants

L'admission des étudiants se fait directement en S1 pour les bacheliers et en S3 pour les étudiants diplômés d'instituts agricoles et d'élevage. Ils s'inscrivent à titre privé ou sont orientés par les Etats membres.

L'insertion professionnelle des étudiants diplômés est suivie, et peut être considérée comme satisfaisante au regard des conditions économiques des pays membres. La mise en place des masters et, comme suggéré, des internats contribueront largement à l'améliorer.

## ● Personnels académiques, techniques et administratifs

Numériquement, l'EISMV est bien placée si l'on considère le nombre d'enseignants à temps plein, le nombre de vacataires, et de personnels techniques et administratifs rapportés au nombre d'étudiants. Certains services sont hypertrophiés avec un faible effectif ou absence d'enseignants permanents (Service de Pathologie médicale, Anatomie pathologique et cliniques ambulantes, service de chirurgie-reproduction). Les services ont vu partir en disponibilité, en démission et à la retraite leur « sénior » laissant de jeunes enseignants livrés à eux-mêmes, ce qui n'est pas souhaitable et demande de :

↳ recruter très rapidement des jeunes enseignants,

↳ spécialiser rapidement les enseignant(e)s.

## ● Formation continue

La formation continue n'est pas totalement absente, et cet objectif n'est pas prioritaire en comparaison des autres urgences. Pourtant elle devrait être développée à l'EISMV, ce qui permettrait tout à la fois d'améliorer encore son image et d'augmenter ses ressources.

## ● Formations diplômantes complémentaires (post-graduées)

Les quatre masters, mis en place constituent indéniablement un « plus » pour l'établissement. La

mise en place d'internats cliniques, au moins en ruminants et en équidés, permettrait utilement de compléter la palette et améliorer la situation des cliniques, car les internes, bien qu'en formation eux-mêmes, contribuent largement à l'encadrement des étudiants.

### ● Recherche

La recherche n'est pas absente à l'EISMV et la liste des publications, comparée aux moyens disponibles, est intéressante. Les étudiants de dernière année sont largement confrontés à des activités de recherche et c'est un excellent point. Le pourcentage de thèses vétérinaires « expérimentales » est plus que satisfaisant. Le conseil scientifique se réunit tous les ans et décline la politique scientifique de l'EISMV.

La suggestion à faire est d'encourager les enseignants à développer des projets de recherches pluridisciplinaires, à publier dans des revues internationales en anglais, et à présenter leurs travaux dans les congrès internationaux de leur discipline.

### ● Politique internationale

L'EISMV est par essence un établissement à vocation internationale qui en a intégré l'esprit. Cet aspect multiculturel est une plus-value considérable, une réelle richesse qui vient s'ajouter à la nécessité évidente de mutualiser les hommes et les moyens.

La mise en place de cours d'anglais obligatoires, au moins pendant les quatre premières années (S1 à S4) semble impérative. Le « club d'anglais », mis en place avec les étudiants, sont à ce titre une excellente initiative. Il en est de même de

l'ouverture vers le secteur privé et les universités d'Afrique et du Nord. Avec le parrainage de vetAgroSup de France, l'EISMV est devenue membre du Consortium des Universités pour le Global Health.

Au total, l'analyse de l'environnement externe et interne de l'EISMV conduit à relever 5 défis :

↳ Restructurer le cursus pour un nouveau programme de formation initiale des étudiants vétérinaires, adaptée aux aspirations de chaque étudiant et en adéquation avec les demandes du secteur privé et du pays, tout en intégrant la notion du parcours LMD et le numérique pour accéder aux nouvelles ressources éducatives,

↳ accélérer le processus de professionnalisation des enseignements et de l'employabilité des diplômés, en vue d'adapter la formation aux besoins du marché du travail,

↳ accélérer l'implantation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, notamment le numérique pour accéder aux nouvelles ressources éducatives et élargir l'accès aux offres de formations et expertises.

↳ Dynamiser la fonction étude conseil.

↳ Augmenter la capacité d'accueil de l'EISMV à 200 étudiants par an et par promotion.

↳ Préserver et réguler les ressources humaines

↳ Rendre le cadre attractif pour la recherche-développement et les activités de haute valeur ajoutée.

## 2.2.2 Forces et faiblesses de l'EISMV

L'analyse des ressources de l'EISMV de Dakar a mis en avant ses forces et faiblesses (Tableau III)

Sources	Forces	Faiblesses
<b>1. Objectifs de l'établissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clairement définis et déclinés en missions</li> </ul>	
<b>2. Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractère inter-Etats et multiculturel</li> <li>- statuts et cadre juridique adaptés</li> <li>- Autonomie administrative et financière ;</li> <li>- Existence de conseils institutionnels avec un Conseil d'administration impliquant étudiants et les personnels</li> <li>- Centre d'Excellence de l'UEMOA pour a formation vétérinaire</li> <li>- Centre collaborateur de l'OIE pour la formation des vétérinaire Officiels, le diagnostic des maladies animales et zoonoses, et le contrôle de la qualité des médicaments vétérinaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible représentation des partenaires professionnels dans les conseils institutionnels,</li> <li>- Comité de Direction non formel</li> <li>- Absence de dispositif assurance-qualité de l'établissement</li> <li>- Inexistence d'un organigramme type, de fiches de poste et de manuel de procédure</li> <li>- Faible ancrage avec les Etats membres et les Communauté économiques régionales ;</li> <li>- Absence de plateformes numériques de travail et d'échanges</li> <li>- Absence de plan de communication</li> <li>- Faible ancrage avec les Etats membres et les communautés économiques régionales</li> </ul>
<b>3. Finances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendances positives pour le Recouvrement des frais de scolarités et les contributions de solidarité très appréciable pour les encaissements de subventions de recherche</li> <li>- Financements externes largement soutenus par des projets de recherches (78%) et par des subventions de partenariat (22%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fragilité économique</li> <li>- Faible performance financière</li> <li>- Evolution en dents de scie des recettes</li> </ul>
<b>4. Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget de fonctionnement en légère augmentation</li> <li>- Comptabilité et système de gestion informatisés selon normes du SYSCOHADA géré par le logiciel Sage ligne 100 comptabilités I7.</li> <li>- Exécution du budget conformément au manuel de procédures et aux textes en vigueur</li> <li>- Système de contrôle interne a priori de la gestion de l'EISMV par un contrôleur financier et contrôle externe a posteriori par un Commissaire aux comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impossibilité de construire de façon fiable un budget prévisionnel réaliste</li> <li>- Budget faible et déficitaire</li> <li>- Baisse du budget d'investissements faute de trésorerie.</li> <li>- Dotation de base (frais de scolarité + fonds de solidarité), versée de façon très irrégulière par les états-membres,</li> </ul>

<b>5. Cours de formation des médecins vétérinaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excellent niveau de l'enseignement théorique, pratique et dirigé délivré</li> <li>- Réforme des programmes d'enseignement intégrant le processus LMD</li> <li>- Réorganisation des enseignements en Unité d'Enseignement (UE) et leur crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance avérée des heures de formation pratique de cliniques</li> <li>- Surcharge horaire hebdomadaire d'enseignement en présentiel</li> <li>- Démarche pédagogique centrée sur une approche par programme d'enseignement (donc centrée sur l'enseignant), et non pas une approche par compétences (donc centrée sur l'apprenant)</li> <li>- Clinique annexe, Route de Rufisque, dégradée et non fonctionnelle</li> <li>- Faiblesse dans la biosécurité des installations de recherche et de diagnostic des maladies animales</li> <li>- Absence de système d'accompagnement de l'échec et d'accompagnement contractuel des étudiants redoublants</li> <li>- Absence d'un référentiel type des diplômés de l'EISMV</li> </ul>
<b>6. Installations et équipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastructures administratives, pédagogiques et de recherche propres à l'établissement</li> <li>- Réhabilitation de certains infrastructures et équipements</li> <li>- Installation de la fibre optique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vétusté et déficit en « équipements modernes dans les infrastructures existantes depuis cinquante ans</li> <li>- Faible capacité des infrastructures pédagogiques</li> <li>- Vétusté et insuffisance du matériel roulant soutenant les activités pédagogiques et de recherche</li> <li>- Vétusté, non-conformité aux standards de qualité et faible capacité d'accueil des Infrastructures pédagogiques existantes (Amphi, salles de cours, salles TP)</li> <li>- Cadre de vie peu attractif</li> <li>- Dégradation de l'espace, des réseaux de drainage et de la voirie de circulation à l'intérieur de l'établissement.</li> <li>- Vétusté des locaux et des équipements de la clinique de Pikine (Route de Rufisque) laissée à l'abandon</li> <li>- Vétusté des locaux et équipements de la ferme expérimentale, laissée à l'abandon</li> <li>- Absence de biosécurité dans les locaux de l'établissement salles d'autopsie et d'abattage en anatomie, absence de chambre froides fonctionnelles)</li> <li>- Absence de système fonctionnel d'incinération ou d'équarrissage sur les deux sites cliniques.</li> </ul>

<b>7. Animaux et supports d'enseignement d'origine animale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'animaux et la répartition des espèces présentés aux étudiants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse du ratio R11 concernant les animaux de production vus dans l'établissement par an</li> <li>- Faible ratio R14 concernant les équidés, ratio R15 consacré aux volailles et au lapin, ratio R16 pour les carnivores et ratios R18 à R20 dédiés aux autopsies.</li> </ul>
<b>8. Bibliothèque et ressources éducatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réhabilitation de la bibliothèque</li> <li>- Acquisition d'ouvrages</li> <li>- Numérisations des thèses et autres documents scientifiques et techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible capacité d'accueil</li> <li>- Absence de cadre d'échange et de diffusion d'information scientifique et technique</li> <li>- Absence d'une plateforme ressources éducatives en ligne</li> </ul>
<b>9. Admission des étudiants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Admission avec possibilité de passerelle pour les pour les étudiants diplômés d'instituts agricoles et d'élevage</li> <li>- Insertion professionnelle des étudiants diplômés est suivie, et peut être considérée comme satisfaisante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès non diversifié</li> <li>- Système de passerelle non formalisé</li> </ul>
<b>10. Personnels académiques, administratifs et techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numériquement bien placée avec des enseignants à temps plein, des vacataires, et des personnels techniques et administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Services hypertrophiques avec un faible effectif ou absence d'enseignants permanents</li> <li>- Absence d'un véritable plan de formation des formateurs</li> <li>- Faible attractivité des salaires des enseignants-chercheurs</li> <li>- Départ en disponibilité, retraite des enseignants séniors</li> </ul>
<b>11. Formations continues</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thématiques identifiées dont certaines réalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faibles offres de formations continues</li> <li>- Absence d'un document cadre des formations continues ;</li> <li>- Absence de dispositif de marketing</li> </ul>
<b>12. Formations diplômant complémentaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déroulement de Masters (Master Santé Public et Environnement, Qualité des aliments, Productions animales et Développement durable, surveillance sanitaire de la faune sauvage)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'internats pour spécialisation en cliniques</li> <li>- Faible système de marketing</li> </ul>

<b>13. Recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil scientifique international</li> <li>- Etudiants de dernière année largement confrontée à des activités de recherche</li> <li>- Pourcentage de thèses vétérinaires « expérimentales plus que satisfaisant</li> <li>- Equipes de recherche pluridisciplinaires autour de plateaux techniques</li> <li>- la liste des publications, intéressante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible développement des projets de recherches pluridisciplinaires</li> <li>- Faible publication dans des revues internationales en anglais et communication de travaux dans les congrès internationaux</li> <li>- Faible visibilité de la recherche</li> <li>- Absence de mécanisme de valorisation des résultats de la recherche</li> <li>- Absence de plan stratégique de la recherche</li> <li>- Absence de comité d'éthique</li> </ul>
<b>14. Expertises techniques et services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Plateaux techniques à fort impact : Laboratoire de contrôle des Médicaments vétérinaires (LACOMEV), laboratoire de Contrôle sanitaire des aliments (HIDA OA), et laboratoire d'alimentation et nutrition animale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faible capacité des plateaux techniques en équipement de pointe</li> <li>- faible capacité du laboratoire de diagnostic des maladies animales et zoonoses</li> <li>- Inorganisation des laboratoires biomoléculaires</li> </ul>
<b>15. Politique internationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissement inter-Etats à vocation internationale et multiculturelle</li> <li>- Mise en place de cours d'anglais obligatoires</li> <li>- Mis en place avec les étudiants d'un « club d'anglais »</li> <li>- ouverture de l'établissement et partenariat avec le secteur privé, les universités d'Afrique et du Nord, et les Communautés économiques régionales (CEMAC, UEMOA, CEDEAO, UA-BIRA)</li> <li>- Membres de diverses associations africaines (CRUFAOCI, CAMES, 2A2EV...) et internationale (AUF, Consortium des Universités du Global Health...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible exploitation et valorisation des partenariats</li> <li>- Partenariat peu développé avec les secteurs privés ;</li> <li>- Inactivité de l'association des anciens élèves de l'EISMV ;</li> </ul>



## 3. CHOIX STRATEGIQUE

## ◀ 3.1 VISION

### 3.1. VISION

L'EISMV est une institution panafricaine qui met à la disposition du continent et du monde une expertise pluridisciplinaire de haut niveau dans le domaine des productions et santé animales et de la santé publique.



### 3.2. BUT ET FINALITES

Se référant à la vision, le plan stratégique a pour objectif de développer et moderniser l'EISMV, afin de donner à l'établissement les capacités de garantir la qualité et la professionnalisation des enseignements, de contenir l'accroissement des effectifs d'étudiants, de renforcer et rendre accessible les expertises/recherches de haut niveau et de développer une nouvelle génération de leaders dans une approche «One Health» pour le « Global Health »; la finalité étant de contribuer aux Objectifs du développement durable en s'alignant sur l'Agenda 2063 de l'Union Africaine et l'Agenda 2030 des Nations Unies.



### 3.2. Valeurs ou principes directeurs

L'EISMV de Dakar est une institution régionale qui place au centre de ses missions et actions :

- ↳ l'Excellence pour promouvoir la rigueur dans les activités et d'en assurer la qualité ;
- ↳ l'Innovation pour stimuler la créativité et favoriser le génie créateur ;
- ↳ l'Intégration visant à promouvoir la diversité culturelle et à encourager l'ouverture sur le monde ;

- ↳ l'Équité pour traiter les personnes avec respect et égalité ;
- ↳ l'Éthique professionnelle pour adopter un comportement intègre selon une meilleure pratique morale et les vertus, afin de rechercher la bonne décision.

### 3.4. Dimension genre et développement durable

Le plan accorde une attention particulière aux thématiques transversales, notamment celle du Genre dans la mesure où l'égalité de droits et l'équité entre les hommes et les femmes est une priorité dans tous les domaines de développement économique et social. La mise en œuvre des actions du plan s'inspire également de l'approche fondée sur le développement durable, et sur le bien-être des personnels dans l'exercice de leur travail et études.



### 3.5. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Le plan s'articule autour de trois orientations stratégiques ou axes stratégiques :

- **Axe d'intervention stratégique 1 :**

Renforcement de la professionnalisation des enseignements, la revitalisation de la recherche et l'innovation et la dynamisation de la fonction étude-conseil .

- **Axe d'intervention stratégique 2 :**

Amélioration de la gouvernance administrative et financières, le cadre de vie et la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

- **Axe d'intervention stratégique 3 :**

Renforcement du leadership, de l'ancrage dans les Etats et les organisations régionales et continentales, et à l'ouverture à l'international.



### 3.6. Vue d'ensemble du plan

<b>Objectif de développement</b>	<i>Contribuer à la réalisation des objectifs du développement durable en s'alignant sur les domaines prioritaires de l'Agenda 2030 des Nations Unies et de l'Agenda 2063 de L'Union Africaine (Sécurité alimentaire et nutritionnelle, santé globale, réduction de la pauvreté) à travers ses diplômés bien formés, et la mise à disposition de son expertise de haut niveau.</i>
<b>Objectif général :</b>	<i>Développer et moderniser l'EISMV de Dakar pour donner à l'établissement les capacités de garantir la qualité et la professionnalisation des enseignements, de répondre à l'accroissement des effectifs d'étudiants, de rendre accessible les expertises/recherches en santé et productions animales, et de développer une nouvelle génération de leaders dans l'approche «One Health» pour le «Global Health »</i>



<b>AXE D'INTERVENTION STRATEGIQUE OU AXE 1</b>	Renforcement de la professionnalisation des enseignements, de la revitalisation de la recherche et l'innovation et de la dynamisation de la fonction étude-conseil
--	--

S/Objectifs	Résultats attendus	Types d'activités
<b>O.S.1. 1 : Assurer la qualité des enseignements et l'employabilité des diplômés</b>	<i>1.1.1. Le Coursus de formation initiale de l'EISMV est réorganisé et mis en cohérence avec les « Lignes directrices de l'OIE tout en intégrant la notion du parcours LMD</i>	- Organiser une mission d'appui méthodologique préparant à l'auto-évaluation selon les critères d'A3EV
		- Mettre en place et lancement du processus d'auto-évaluation interne
		- Organiser un appel à candidature d'enseignants référents francophones au sein du personnel enseignant des écoles françaises
		- Organiser une visite de travail des enseignants référents à l'EISMV
		- Valider et mettre en œuvre des mesures correctives
		- Elaborer un nouveau référentiel pour le diplôme de l'EISMV
	<i>1.1.2. Les formations complémentaires et de spécialisation, et les formations continues sont développées/renforcées</i>	- Evaluer et faire évoluer les programmes de formations complémentaires existantes
		- Construire des programmes de formations professionnelles et modulaires par filières (Production et santé des petits ruminants, aviculture, productions et santé des vaches laitières)
	<i>1.1.3. Le dispositif pédagogique d'appui à la formation de qualité des para-professionnels vétérinaires (PPV) est construit et mis en œuvre</i>	- Construire et organiser 03 formations continues par an
		- Evaluer les offres de formations des PPV (BAC + 2 ou 3) dans les Etats membres
		- Evaluer la situation actuelle et l'évolution des besoins en PPV dans le secteur privé et public
	<i>1.1.4. Deux Centres hospitaliers vétérinaires (Clinique des équidés, cliniques des petits animaux) et la salle d'autopsie sont rénovés/ construits et leurs capacités renforcées</i>	- Renforcement de l'offre de formation des PPV
- Ajuster es politiques d'appui aux PPV et des programmes de formation		
- Réhabiliter et mettre en fonctionnement le centre hospitalier vétérinaire équin		
- Réaliser l'extension et l'équipement de la clinique interne des petits animaux de compagnie		
		- Réhabiliter et équiper la salle d'autopsie et la chambre froide et acquérir un incinérateur

	1.1.5. La Clinique de Pikine (Route de Rufisque) est réhabilitée, équipée et mise en fonctionnement et un centre hospitalier pour ruminants sont réhabilités et équipés	- Réaliser une étude technique et financière de réhabilitation et de mise aux normes de fonctionnement et de biosécurité du laboratoire de contrôle sanitaire des denrées alimentaires d'origine animale (HIDAOA)
		- Réaliser une étude technique et financière de réhabilitation des locaux, équipement et mise en fonctionnement du Centre hospitalier vétérinaire des ruminants;
		- Réaliser une étude technique et financière de rénovation de la résidence des étudiants et stagiaires de garde
		- Réaliser une étude technique et financière de réhabilitation, de l'amphithéâtre de 60 places et des voiries
	1.1.6. Les Infrastructures pédagogiques et d'appui à la professionnalisation des enseignements sont réhabilitées/construites et mises aux normes de qualité et de biosécurité	- Réactualiser l'étude technique et financière de Construction et équipement du centre d'information et de documentation vétérinaire et agricole régional (CID-VA) donnant accès aux ressources documentaires, et à un espace pédagogique numérique et de conférences
		- Réhabiliter et mettre aux normes techniques et biosécurité 10 salles pédagogiques et de travaux pratiques
		- Réhabiliter, équiper et mettre aux normes la ferme expérimentale de l'EISMV pour un centre d'incubation des entreprises d'élevage
		- Construire, équiper et mettre aux normes de sécurité un amphithéâtre de 400 places
		- Créer au sein du CID une unité de production d'outils et matériels pédagogiques et éducatifs
		- Acquérir un bus de 30 places, un bus de 15 places et de 02 pickups 4X4 pour les sorties de terrain
	1.1.7. Les ressources humaines sont renforcées en nombre et en qualité	- Dérouler le plan de recrutement des enseignants et PATS
		- Dérouler le plan de formation des personnels (enseignants et PATS)
	1.1.8. Les infrastructures TICE sont améliorées et leur utilisation renforcée dans la pédagogie et l'apprentissage	- Renouveler et moderniser les infrastructures des TIC
- Concevoir et valoriser les plateformes numériques pour soutenir l'enseignement présentiel, pour inciter le travail personnel et la formation à distance		
- Intégrer les TICE dans les pratiques pédagogiques et évaluation		
- Accroître la sécurité des matériels et du système des TICs		

	1.1.9. La communication avec les étudiants et apprenants est améliorée	- Améliorer l'accès aux services informatisés de la scolarité
		- Opérationnaliser le tutorat, le coaching des étudiants
		- Poursuivre l'attribution de récompense aux étudiants major de promotion

<b>O.S.- 1. 2 : Revitaliser la Recherche et l'innovation et dynamiser la fonction étude-conseil</b>	1.2.1 Les structures, l'environnement et le partenariat pour la recherche et l'expertise scientifiques sont améliorés/renforcés	Développer le partenariat de recherche-développement avec les universités, et des contrats de performance avec les communautés et les entreprises publics/privées
		Renforcer les capacités (organisation, gestion et équipement) des laboratoires thématiques
		Renforcer les capacités de recherche et promouvoir la culture scientifique
		Inscrire le laboratoire de contrôle des médicaments (LACOMEV) dans le processus d'accréditation
		Soutenir la constitution d'équipes de recherche pluridisciplinaire autour de thématique prioritaires ou pôle de recherche
	1.2.3 La gouvernance de la recherche est renforcée et un fonds pour la recherche est constitué	Elaborer un plan stratégique de la recherche et de l'innovation de l'EISMV
		Mettre en place une commission de la recherche
		Valider les textes réglementant le comité de bioéthique et de biosécurité de l'EISMV
		Créer un fonds destiné à soutenir la recherche avec priorité au genre
	1.2.4 Les résultats de la recherche et de l'expertise sont valorisés/diffusés	Créer un comité de sélection des meilleures thèses et production scientifique
		Multiplier les animations et rencontres scientifiques
		Soutenir l'édition des fiches techniques destinées aux bénéficiaires et décideurs
		Développer des activités de service aux communautés rurales
		Augmenter la productivité scientifique dans les revues internationales et spécialisées
	1.2.5 La fonction étude-conseil et l'Observatoire des Métiers de l'élevage (OME) du bureau d'Etudes et est redynamisée/renforcée	Réorganiser et dynamiser la gestion de la RASPA
		Réorganisation/vitalisation du bureau d'études dans son fonctionnement et prestations de service
		Elaboration et validation des textes portant organisation et fonctionnement du Bureau d'études
		Restructuration et renforcement des capacités de l'Observatoire des métiers de l'Elevage pour suivre l'adéquation formation-emploi et l'insertion des diplômés

<b>AXE D'INTERVENTION STRATEGIQUE 2</b>	Amélioration de la gouvernance administrative, du cadre de vie et de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles	
Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Types d'activités
O.S. - 2.1 : Promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance administrative et académique	2.1.1 Les synergies entre les structures de pilotage et de contrôle sont renforcées	Développer de bonnes pratiques organisationnelles
		Améliorer les bonnes pratiques de coordination et création de comités internes
	2.1.2 La gestion des Ressources humaines est améliorée	Améliorer la méthode de recrutement des personnels
		Evaluer et planifier les besoins de formation des personnels (Enseignants et PATS)
		Informatiser la gestion des RH
		Promouvoir la dimension sociale et l'approche genre
	2.1.3 La stratégie d'information et communication est améliorée	Elaborer et adopter le plan de communication
		Création au sein de la DG d'une cellule de communication et prospective
		Créer et animer une plateforme numérique d'échanges avec les personnels, étudiants et professionnels
		Numériser les documents administratifs, académiques et d'expertises et améliorer leur accès
	2.1.4 Améliorer/renforcer La gestion des ressources (matériel, équipements), des cliniques et des plateaux techniques	Produire des outils de communication et d'information (web, newsletters, intranet, plaquettes)
		Mettre en place un système d'identification et de valorisation du patrimoine et autres ressources de l'EISMV
		Réorganiser la structuration et la gestion informatisée des cliniques et plateaux techniques
		Poursuivre l'externalisation de certains services à des prestataires
2.1.5 Garantir la paix et la cohésion sociales	Accroître la sécurité des matériels et du système des TICs	
	Maitriser les consommations et les prestations de services	
	Renforcer le système de sécurité dans l'enceinte de l'établissement	
	Promouvoir le dialogue et les concertations sociales	
		Motiver tous les personnels (financière ou distinctions)
		Promouvoir le sport collectif de masse et faire vivre le caractère multiculturel de l'EISMV
		Poursuivre l'attribution des récompenses aux étudiants major de leur promotion

<p><b>O.S. 2.2 :</b> Améliorer le cadre de vie et l'environnement et renforcer les ressources humaines</p>	<p>1.2.1 Réhabiliter et mettre aux normes de sécurité les Infrastructures sociales et administratives,</p>	Réhabiliter les bâtiments et équipements de 03 pavillons dégradés de la cité des étudiants
		Construire et équiper un restaurant collectif pour étudiants
		Construire et équiper un nouveau pavillon de 350 lits avec option alimentation solaire
		Renouveler le parc automobile
		Réhabiliter et rénover les bâtiments de l'administration et l'infirmerie
	<p>1.2.2 Rénover l'extérieur, la voirie et les systèmes de canalisation des eaux de pluie</p>	Rénover les terrains de sport collectif (football, basket, volley)
		Réparer les voiries (pavage ou bitumage) et le système d'éclairage public
		Mettre en fonctionnement les voies de circulation des eaux usées et eau de pluie
		Aménager l'espace vert, de l'adressage de l'établissement et le parking véhicules
<p><b>O.S. - 2.3 :</b> Améliorer la situation financière et la politique budgétaire de l'EISMV de Dakar</p>	<p>2.3.1 Les capacités de mobilisation des financements extérieurs sont renforcées</p>	Former les responsables de la Direction Général dans la mobilisation des ressources
		Elaborer un document de plaidoyer intégrant un guide de mobilisation des Ressources de l'EISMV
		Renforcer les capacités du personnel du Bureau d'études dans la soumission de projets aux fonds concurrentiels
		Elaborer une base de données ou banque d'informations sur les institutions et organisme de financement potentiel de l'enseignement supérieur ;
		Elaborer un plan de marketing et de lobbying
		Renforcer les capacités des chercheurs pour la rédaction de projet et la mobilisation des ressources
		Réactiver et dynamiser l'Alumni de l'EISMV (Association des anciens élèves)
	<p>2.3.2 Les ressources financières internes sont diversifiées et augmentées</p>	Organiser et valoriser l'expertise et les prestations de services payantes
		Elargir l'assiette de recrutement des étudiants et apprenants
		Dérouler un plan d'apurement des arriérés des Etats membres
		Promouvoir le Fundraising et le financement sous forme de bourses d'études par les fondations, institutions financières et le secteur privé
	<p>2.3.3 Processus d'élaboration et de gestion du budget amélioré et renforcé</p>	Elaborer le plan d'action annuel budgétisé à l'échelle des départements pédagogiques et des services administratif et des plateaux techniques
		Consolider le référentiel budgétaire commun et partagé

<p><b>AXE D'INTERVENTION STRATEGIQUE 3</b></p>	<p>Renforcement du leadership, l'ancrage dans les Etats et les organisations régionales et continentales, et de l'ouverture à l'international</p>	
Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Types d'activités
<p><b>O.S. 3.1 :</b> Renforcer le leadership, la régionalisation et l'internationalisation de l'EISMV</p>	<p>1.1.1 Le Leadership est renforcé dans le paysage de l'enseignement vétérinaire en Afrique</p>	Organiser une conférence régionale des responsables d'établissements d'enseignement vétérinaire d'Afrique
		Initier la création de l'association africaine des établissements d'éducation vétérinaire
		Apporter un appui pédagogique aux établissements nationaux d'enseignement vétérinaire et agricole
		Créer un cadre de concertation en réseau avec les établissements de formation des paravétérinaires (Bac +2 ou 3)
	<p>1.1.2 Les dimensions régionale et internationale de l'EISMV de Dakar sont élargies et le partenariat technique renforcé</p>	Valoriser les accords signés
		Renforcer le partenariat scientifique et pédagogique avec des universités et institutions d'enseignement vétérinaire des pays du nord
		Renforcer le partenariat technique public-privé avec les entreprises et industriels de l'élevage et agroalimentaires
		Poursuivre les démarches auprès des hautes autorités de la Guinée Equatoriale pour l'adhésion à l'EISMV
		Attribuer la distinction Honoris Causa et autres distinctions
		Intensifier les démarches auprès de l'UEMOA, la CEDEAO et de la CEMAC et de l'UA pour une convention de coopération thématique
	Soutenir l'installation et la présence de partenaires internationaux dans les locaux de l'EISMV	
	Développer deux offres de formations internationalisées en envisageant des cursus en anglais et aboutissant à des diplômes conjoints ou délocalisés dans le cadre d'une charte qualité et d'éthique	
	Mettre en place une politique de langue pour augmenter progressivement la part de l'anglais dans les enseignements	
	Organiser le 50ème anniversaire de l'EISMV	

<p><b>O.S. 3.2 :</b>  <b>Accroître l'ancrage de l'EISMV dans l'environnement socioéconomique des Etats membres et des CERS</b></p>	<p><i>La politique de l'emploi des jeunes et la formation professionnelle est soutenue</i></p>	Evaluer et prioriser les besoins de formation et d'appui en expertise des Services vétérinaires, des entreprises des secteurs publics et privés de la chaîne de valeur de l'élevage
		Analyser et suivre l'évolution des métiers de l'élevage et du secteur agroalimentaire
		Construire des cursus professionnalisant et renforcer l'offre de formations continues
	<p><i>Les activités citoyennes sont organisées auprès des communautés de bases et</i></p>	Analyser et suivre l'insertion professionnelle des diplômés de l'EISMV dans les Etats membres
		Poursuivre et intensifier les missions d'appui technique et pédagogique aux établissements d'éducation agricole/vétérinaire
		Organiser des forum-emplois en collaboration avec les entreprises locales.
<p><i>Les activités citoyennes sont organisées auprès des communautés de bases et</i></p>	Participer aux campagnes de vaccination et à la sensibilisation des populations pastorales	
	Développer des outils de vulgarisation et de communication pour promouvoir les mesures de biosécurité en élevage, et les meilleures pratiques de contrôle sanitaire et de productions animales	

### 3.1. Cadre logique du plan

Logique d'intervention	Indicateurs	Vérification	Hypothèses
<p><b>Objectif de développement :</b> Contribuer à la réalisation des objectifs du développement durable en s'alignant sur les domaines prioritaires de l'Agenda 2030 des Nations Unies et de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine (Sécurité alimentaire et nutritionnelle, santé globale, réduction de la pauvreté) à travers ses diplômés bien formés, et la mise à disposition de son expertise de haut niveau</p> <p><b>Objectif général :</b> Développer et moderniser l'EISMV de Dakar pour donner à l'établissement les capacités de garantir la qualité et la professionnalisation des enseignements, de répondre à l'accroissement des effectifs d'étudiants, de rendre accessibles les expertises/recherches en santé et productions animales, et de développer une nouvelle génération de leaders dans l'approche «One Health» pour le « Global Health»</p>	<p>Les professionnels compétents et responsables nécessaires à la protection de la santé, aux productions animales et à la gestion des politiques de l'élevage, sont formés</p> <p>Les services vétérinaires des secteurs publics et privés sont performants et d'accès facilité</p> <p>Les capacités d'expertises et d'innovation sont développées pour promouvoir la production animale, protéger les consommateurs des risques sanitaires et préserver la santé publique et animale</p>	<p>Evaluation et rapport des Services vétérinaires nationaux</p> <p>Liste des évaluateurs</p> <p>Recensement exhaustif des professionnels et maillage territorial</p> <p>Questionnaires d'évaluation des besoins et rapport</p> <p>Enquêtes et rapports</p> <p>Statistiques et Bases de données</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regain d'intérêt pour le secteur élevage, les ressources animales, et industries des produits animaux</li> <li>• Regain d'intérêt pour l'enseignement supérieur vétérinaire en Afrique</li> <li>• Regain d'intérêt pour la qualité de l'éducation vétérinaire</li> <li>• Regain d'intérêt pour la protection de la santé animale et publique vétérinaire</li> <li>• Regain d'intérêt pour la gestion et le contrôle des médicaments vétérinaires</li> <li>• Accord de siège en cours avec la république du Sénégal</li> <li>• Soutien diplomatique et politique des Etats membres de l'EISMV</li> <li>• Stabilité politique et sociale dans le pays siège et espace EISMV</li> <li>• Engagements financiers respectés</li> <li>• Exécution des travaux et réception des infrastructures</li> <li>• Installations conformes</li> <li>• Surcoût maîtrisé</li> </ul>
<p><b>Objectif général :</b> Les conditions d'offre de formation, de recherche-développement et d'expertises techniques sont de haut niveau,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de diplômés formés a augmenté de 80%/an à l'horizon 2025;</li> <li>• Les offres de formation professionnelle sont accessibles et répondent aux besoins de la société et favorisent la réussite</li> <li>• La proportion d'appui en expertises et services aux Etats et entreprises a augmenté de 120% à l'horizon 2025</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'évaluation et</li> <li>• Questionnaires de l'évaluation,</li> <li>• Liste des évaluateurs</li> <li>• Questionnaires d'évaluation des besoins et rapport</li> <li>• Enquêtes et rapports</li> <li>• Statistiques et Bases de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'évaluation et</li> <li>• Questionnaires de l'évaluation,</li> <li>• Liste des évaluateurs</li> <li>• Questionnaires d'évaluation des besoins et rapport</li> <li>• Enquêtes et rapports</li> <li>• Statistiques et Bases de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regain d'intérêt pour le secteur élevage, les ressources animales, et industries des produits animaux</li> <li>• Regain d'intérêt pour l'enseignement supérieur vétérinaire en Afrique</li> <li>• Regain d'intérêt pour la qualité de l'éducation vétérinaire</li> <li>• Regain d'intérêt pour la protection de la santé animale et publique vétérinaire</li> <li>• Regain d'intérêt pour la gestion et le contrôle des médicaments vétérinaires</li> <li>• Accord de siège en cours avec la république du Sénégal</li> <li>• Soutien diplomatique et politique des Etats membres de l'EISMV</li> <li>• Stabilité politique et sociale dans le pays siège et espace EISMV</li> <li>• Engagements financiers respectés</li> <li>• Exécution des travaux et réception des infrastructures</li> <li>• Installations conformes</li> <li>• Surcoût maîtrisé</li> </ul>

Logique d'intervention	Indicateurs	VérificationW	Hypothèses
<p><b>Objectif spécifique 1: Assurer la qualité des enseignements et l'employabilité des diplômés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le cursus de formation est mis aux normes OIE</li> <li>Les locaux pédagogiques et des cliniques sont réhabilités et équipés</li> <li>Les installations pédagogiques consacrées aux enseignements théoriques et pratiques</li> <li>Le cadre de travail favorise l'assimilation de la formation pratique des cliniques</li> <li>Le centre des ressources pédagogique propose des ressources éducatives et numériques</li> <li>Les personnels enseignants, spécialisés sont déployés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste des équipes cliniques et des personnels enseignants</li> <li>Evaluation et rapport</li> <li>Référentiel de diplôme</li> <li>Rapports d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paix sociale dans l'établissement</li> <li>Mesures à prendre pour l'engagement et la participation active des personnels</li> <li>Mesures à prendre pour conserver les personnels enseignants-chercheurs ou pour éviter le départ des enseignants-chercheurs</li> <li>Système d'entretien des bâtiments et des équipements continue</li> <li>Question genre prise en compte</li> <li>Manifestations/occupations contrôlées</li> </ul>
<p><b>Résultat 1.1</b> : Le Cursus de l'EISMV réorganisé et mis en cohérence avec les « Lignes directrices de l'OIE sur le cursus de formation initiale vétérinaire tout en intégrant la notion du parcours LMD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet d'enseignement et le nouveau cursus sont mis en place</li> <li>Les évaluations des besoins comprennent les ressources pédagogiques, les équipements et locaux, la formation des formateurs et le référentiel du diplôme</li> <li>La qualité, le nombre et la diversité des étudiants au programme de formation initiale</li> <li>Le nouveau référentiel est élaboré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveau cursus et projet d'enseignement</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Questionnaires d'évaluation des besoins et rapport</li> <li>Bases de données</li> <li>Document du référentiel</li> <li>Rapport d'atelier de validation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablissement parrainé par un partenaire déjà accrédité</li> <li>Financement disponibles</li> <li>Comité assurance-qualité mis en place</li> <li>Regain d'intérêt pour la qualité de l'éducation vétérinaire et la protection de la santé animale et publique</li> </ul>
<p><b>Résultats 1.2</b>: les formations complémentaires et de spécialisation et les formations continues sont développées/renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les insuffisances en termes de qualité et de pertinences sont comblées par la mise en place de nouveaux programmes de formation par compétences et de programme complémentaire</li> <li>Les programmes de formations professionnelles et modulaires comprennent les masters et l'internat en clinique équine</li> <li>Les modules de formation continue sont diffusés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Proposition de nouveaux programmes de formation complémentaire</li> <li>Proposition d'un catalogue des formations continues professionnelles et modulaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modules de formations complémentaires et continues constitué en santé publique et productions animales</li> <li>Recrutement et renforcement des capacités des professionnels par les secteurs publics et privés</li> <li>Capacités à réaliser les formations complémentaires de qualité</li> <li>Evolution des besoins engendrant des adaptations dans la protection sanitaire et les chaînes de valeurs de l'élevage</li> </ul>

<p><b>Résultat 1.3 :</b> Le dispositif pédagogique d'appui à la formation de qualité des professionnels vétérinaires (PPV) (Bac + 2 ou 3) est construit et mis en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La situation des établissements de formation des PPV sont connus</li> <li>Les programmes et offres de formations existante (curriculum, contenu des cours, qualité des enseignements) sont évalués</li> <li>La situation actuelle et l'évolution des besoins en PPV des Etats membres sont connues</li> <li>Les offres de formations continues des formateurs de PPV et les professionnels PPV sont construites</li> <li>Les supports pédagogiques de la formation des para-vétérinaires sont élaborés et disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'évaluation du réseau des établissements</li> <li>Base de données sur les établissements de formation des PPV des Etats membres de l'EISMV</li> <li>Curriculum de formation initiale et professionnalisant harmonisé</li> <li>Planning des formations continues</li> <li>Contenu et outils pédagogiques des offres de formation continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins de renforcement de la qualité de formation des PPV</li> <li>Besoins croissant de renforcement des compétences et de formation professionnalisant des PPV</li> <li>Besoin d'améliorer l'accès à des services vétérinaires de qualité</li> <li>Financement disponible</li> </ul>
<p><b>Résultats 1.4 :</b> Les 2 Centres hospitaliers vétérinaires et la salle d'autopsie sont rénovés/construits et leurs capacités renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Centre hospitalier vétérinaire équin est construit et fonctionnel</li> <li>La clinique interne des animaux de compagnie est agrandie, rééquipée et fonctionnelle</li> <li>La salle d'autopsie est construite et fonctionnelle</li> <li>Un incinérateur est acquis</li> <li>Le nombre de cas cliniques est en progression de 200%</li> <li>Le nombre de cas d'autopsie est en progression de 150%</li> <li>Le Centre hospitalier vétérinaire pour les ruminants est rénové et fonctionnel ;</li> <li>L'amphithéâtre de 60 places est réhabilité</li> <li>Les locaux de contention et de stabulation du bétail sont rénovés</li> <li>Le laboratoire de contrôle sanitaire des denrées alimentaires d'origine animale (HIDAOA) est réhabilité et mis aux normes de biosécurité ;</li> <li>La résidence des étudiants et stagiaires est rénovée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de réception</li> <li>Rapports de visites de chantiers des personnels attachés au projet</li> <li>Base de données des cas cliniques et chirurgicaux</li> <li>Prestations et rapports des clinique équine, clinique des animaux de compagnie et clinique des ruminants et du CID</li> <li>Listes des cliniciens et personnel d'appui</li> <li>Rapports annuels</li> <li>Liste des personnels des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin croissant d'accès aux soins médicaux et chirurgicaux des animaux de compagnie, des équidés et des animaux de production</li> <li>Besoins de formation spécialisée et de recherche en science clinique</li> <li>Evolution des besoins de professionnalisation des enseignements cliniques</li> <li>Respect es engagement de maintenance et de renouvellement</li> <li>Infrastructures conformes et livrées sans retard</li> <li>Obtention de financement</li> <li>Non interruption des services imputables au partenaire privé</li> <li>Non obsolescence technologique</li> <li>Paix sociale</li> <li>Contrôle des contaminations majeures et pollution accidentelle de l'environnement</li> </ul>
<p><b>Résultats 1.5 :</b> La Clinique de Pikine (Route de Rufisque) est réhabilitée et équipée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le centre d'information et de documentation vétérinaire et agricole régional (CID-VA) est construit et donne accès aux ressources documentaires, à une plateforme multimédia, à une salle de conférences, 4 salles de cours et à des outils pédagogiques et éducatifs et à un espace d'échange scientifique et technique</li> <li>10 salles pédagogiques et de travaux pratiques sont réhabilitées, équipées et mises aux normes de biosécurité ;</li> <li>Le centre d'application (ou ferme expérimentale) de l'EISMV est rénové ;</li> <li>1 amph de 400 places est construit, équipé et mis aux normes de sécurité;</li> <li>02 bus de 30 places sont acquis pour sortie clinique et visite d'élevage ;</li> <li>02 pickups 4X4 sont acquis pour les sorties de terrain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de certification des constructions et réhabilitations</li> <li>Evaluation et rapport d'entretien régulier des infrastructures</li> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnels recrutés et formés restant dans l'établissement</li> <li>Mesures à prendre pour l'engagement et la participation active des personnels</li> <li>Question genre étant prise en compte pour lever les freins à l'accès des femmes</li> </ul>
<p><b>Résultats 1.6 :</b> les Infrastructures pédagogiques et d'appui à l'enseignement sont réhabilitées/construites et mises aux normes de qualité pour soutenir l'apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60% d'actions de formation effectuées conformément au plan de formation des personnels</li> <li>90% d'actions de formation sont évaluées excellentes par les stagiaires, les managers</li> <li>100% des enseignants seniors formés</li> <li>6 jeunes enseignants ont suivi des formations de spécialité (médecine des équidés, médecine des carnivores, médecine des ruminants, chirurgie des grands animaux, chirurgie des petits animaux, imagerie médicale);</li> <li>02 enseignants ont suivi des formations continues en assurance qualité</li> <li>% de collaborateurs recrutés après la période d'essai</li> <li>100% des personnels enseignant et technicien ont bénéficié de stage de perfectionnement</li> <li>% de collaborateurs recrutés jugés performants</li> <li>% de collaborateurs en CDD ou CDI</li> <li>Ratio diversité : % d'hommes, femmes, débutants, seniors, étrangers, handicapés recrutés...</li> <li>% de démissions/total départs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avis de vacances de poste</li> <li>Contrats de recrutement</li> <li>Dossier de candidature au CAMES</li> <li>Statistiques et base de données</li> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Rapports annuels du service des RH</li> <li>Liste des personnels permanents et non permanent, et pyramide des âges</li> <li>Ratio Homme-Femme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnels recrutés et formés restant dans l'établissement</li> <li>Mesures à prendre pour l'engagement et la participation active des personnels</li> <li>Question genre étant prise en compte pour lever les freins à l'accès des femmes</li> </ul>
<p><b>Résultat1.7 :</b> Ressources humaines renforcées en nombre et en qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60% d'actions de formation effectuées conformément au plan de formation des personnels</li> <li>90% d'actions de formation sont évaluées excellentes par les stagiaires, les managers</li> <li>100% des enseignants seniors formés</li> <li>6 jeunes enseignants ont suivi des formations de spécialité (médecine des équidés, médecine des carnivores, médecine des ruminants, chirurgie des grands animaux, chirurgie des petits animaux, imagerie médicale);</li> <li>02 enseignants ont suivi des formations continues en assurance qualité</li> <li>% de collaborateurs recrutés après la période d'essai</li> <li>100% des personnels enseignant et technicien ont bénéficié de stage de perfectionnement</li> <li>% de collaborateurs recrutés jugés performants</li> <li>% de collaborateurs en CDD ou CDI</li> <li>Ratio diversité : % d'hommes, femmes, débutants, seniors, étrangers, handicapés recrutés...</li> <li>% de démissions/total départs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avis de vacances de poste</li> <li>Contrats de recrutement</li> <li>Dossier de candidature au CAMES</li> <li>Statistiques et base de données</li> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Rapports annuels du service des RH</li> <li>Liste des personnels permanents et non permanent, et pyramide des âges</li> <li>Ratio Homme-Femme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnels recrutés et formés restant dans l'établissement</li> <li>Mesures à prendre pour l'engagement et la participation active des personnels</li> <li>Question genre étant prise en compte pour lever les freins à l'accès des femmes</li> </ul>

Logique d'intervention	Indicateurs	Vérification	Hypothèses
<p>Objectif spécifique 2 : Revitaliser la Recherche et l'innovation et dynamiser la fonction étude-conseil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les enseignants-chercheurs et chercheurs participent aux ateliers sur les sources de financement et la préparation des demandes de subvention;</li> <li>Les demandes sont soumises aux organismes subventionnaires avec un taux de succès de %;</li> <li>100% des étudiants du cercle scientifique et en Semestre 11 participent à la réalisation des projets de recherche des enseignants et chercheurs;</li> <li>Les conventions de partenariat sont signées avec les secteurs privés et publics, les universités et centre de recherche, avec les organismes communautaires.</li> <li>Les enseignants et chercheurs publient des livres, des chapitres de livres et des articles</li> <li>Les enseignants et chercheurs présentent des communications aux conférences et colloques scientifiques et universitaires;</li> <li>Les Colloques, tables rondes et ateliers sont organisés dans l'établissement;</li> <li>Les Interventions dans la communauté sont en croissance</li> <li>Le conseil scientifique est tenu annuellement</li> <li>Au moins 3 animations scientifiques sont organisées par an</li> <li>Le Cadre stratégique assortie d'un plan d'action pour la recherche et l'innovation élaboré est adopté</li> <li>Le statut du bureau d'études-conseil est adopté</li> <li>Le système de gestion bureau d'études – conseil est réorganisé</li> <li>L'Observatoire des métiers de l'Elevage est équipé et son système de gestion redynamisé et renforcé</li> <li>Le nombre d'études commandées est en augmentation</li> <li>La Revue africaine de productions et santé animale (RASPA) est publiée régulièrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Rapports du conseil scientifique</li> <li>Liste des acteurs de la recherche</li> <li>Liste des Publications et communications scientifiques</li> <li>Rapport d'activités</li> <li>Rapports du bureau d'études</li> <li>Rapport de l'OME</li> <li>Enquêtes de l'OME et rapports</li> <li>Base de données des experts et des études produites</li> <li>Revue africaine de santé et productions animales de (RASPA)</li> <li>Rapport du Conseil scientifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des besoins de formation et de renforcement des capacités des personnels</li> <li>Capacités de réalisation des programmes de recherche</li> <li>Demande croissante d'expertises et de recherche-développement dans les pays</li> <li>Obtention de subvention pour la recherche</li> <li>Qualité des recherches et publications</li> <li>Capacité de réalisation d'enquête dans les pays membres</li> </ul>

<p><b>Résultats 2.1 :</b> les structures, l'environnement et le partenariat pour la recherche et de l'expertise scientifique sont renforcés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 nouveaux partenariats stratégiques sont signés avec les universités et centre de recherche, le secteur public, les organismes communautaires, les industriels, les ONG et les OPE ;</li> <li>• 3 plateaux techniques et laboratoires sont réorganisés, équipés et mis aux normes pour améliorer leur qualité ;</li> <li>• Les équipes de recherche pluridisciplinaires sont organisées autour de thématiques porteuses et dans un réseau d'institutions de recherche</li> <li>• L'audit blanc et un plan d'action du LACOMEV sont réalisés</li> <li>• 100% des enseignants chercheurs sont formés dans la rédaction des projets et mobilisation de financement</li> <li>• Tous les techniciens sont formés chacun dans son domaine</li> <li>• Un(e) technicien (ne) est spécialisé(e) en biologie moléculaire</li> <li>• Un cercle scientifique est créé par les étudiants de la S9 et impliqué dans les équipes de recherche.</li> <li>• 100% étudiants à partir de la S9 impliqués dans les équipes de recherche</li> <li>• 10 doctorants et post-doctorants sont accueillis dans les laboratoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'évaluation</li> <li>• Questionnaires de l'évaluation</li> <li>• Liste des évaluateurs</li> <li>• Rapport annuel</li> <li>• Rapport du conseil scientifique</li> <li>• Rapport de la coordination de la coopération internationale</li> <li>• Rapport d'audit blanc et liste des évaluateurs</li> <li>• Arrêtés de recrutements</li> <li>• Liste des équipes et équipements de recherche</li> <li>• Liste des institutions de recherche partenaires</li> <li>• Liste les étudiants impliqués dans les équipes de recherche</li> <li>• Rapports du cercle scientifique des étudiants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins de Cadre réglementaire, structurel et organisationnel stimulant la coopération et le partage d'information scientifiques</li> <li>• Infrastructures et laboratoires équipés et adaptés</li> <li>• Subventions et financements disponibles</li> <li>• Qualité et pertinence de la recherche</li> <li>• Exploitation des partenariats interinstitutionnels et public-privé</li> <li>• Mesures de biosécurité et biosûreté respectées</li> <li>• Besoins de vulgariser les résultats de la recherche et soutenir l'innovation à la base</li> <li>• Promotion de jeunes chercheurs</li> </ul>
<p><b>Résultats 2.2 :</b> La gouvernance de la recherche est renforcée et un fonds pour la recherche est constitué</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le document de vision et stratégie de la recherche et l'innovation est élaboré et adopté</li> <li>• 04 pôles thématiques et équipes de recherche sont mis en place</li> <li>• Un fonds de la recherche est constitué avec un programme annuel de bourse ou de subvention aux chercheurs</li> <li>• Le texte d'éthique est adopté</li> <li>• La réunion du conseil scientifique se tient chaque année</li> <li>• La création d'un comité de sélection des thèses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'évaluation</li> <li>• Questionnaires de l'évaluation</li> <li>• Liste des évaluateurs</li> <li>• Rapport d'atelier et liste des participants</li> <li>• Rapport des réunions scientifiques</li> <li>• Rapport du conseil scientifique</li> <li>• Numéro de compte du fonds de recherche</li> <li>• Rapport du comité de sélection des thèses</li> <li>• Liste du numéro de RAPAS</li> <li>• Liste des référents</li> <li>• Liste des fiches techniques, livres et articles scientifiques</li> </ul>	
<p><b>Résultats 2.3 :</b> Les résultats de la recherche et de l'expertise sont valorisés/diffusés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de publications de fiches techniques, livres, de chapitres de livres et d'articles augmente chaque année;</li> <li>• Nombre de numéro de RASPA édité par an</li> <li>• Le nombre de communications aux conférences et colloques scientifiques et universitaires est en augmentation;</li> <li>• Le nombre de colloques, de tables rondes et d'animations scientifiques croit chaque année;</li> <li>• Le nombre d'interventions dans la communauté, de services rendus à la communauté et aux Etats</li> <li>• Le nombre des événements scientifiques régionaux ou internationaux qui est organisé par an</li> <li>• Le nombre de thèses vétérinaires, de mémoires de Master et de thèses de Doctorat PHD soutenus par an est en augmentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'évaluation</li> <li>• Questionnaires de l'évaluation</li> <li>• Liste des évaluateurs</li> <li>• Rapport annuel</li> <li>• Rapports de mission</li> <li>• Rapport du bureau d'études</li> <li>• Bases de données</li> <li>• Liste des points focaux</li> <li>• Liste des experts, des entreprises du secteur de l'élevage, de la pêche et agroalimentaire</li> <li>• Cadre réglementaire</li> </ul>	
<p><b>Résultats 2.4 :</b> La fonction étude-conseil et l'Observatoire des Métiers de l'élevage (OME) du bureau d'Etudes sont redynamisés/renforcés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le statut du bureau d'études-conseil est élaboré, validé et adopté</li> <li>• Le système de gestion bureau d'études – conseil et de l'est réorganisé</li> <li>• Experts et gestionnaires du BE constitués</li> <li>• Réseau d'experts séniors</li> <li>• Cadre stratégique du BE proposé</li> <li>• Le nombre d'études commandées est en augmentation</li> <li>• Le réseau des points focaux de l'OME dans les Etats membres est créé et fonctionnel;</li> <li>• 2 personnels sont formés dans la constitution de BDD</li> <li>• 5 enquêtes sont réalisées dans Etats membres sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'EISMV</li> <li>• les Base de données des entreprises et industriels du secteur de l'élevage et agroalimentaire, ainsi que des experts sont constituées ;</li> <li>• Le personnel du bureau d'études et de l'OME est formé en préparations de dossier d'appel d'offre</li> <li>• La base de données des experts est constituée</li> <li>• 3 contrats de performance sont signés avec les entreprises pour les formations continues ou l'expertise technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'évaluation</li> <li>• Questionnaires de l'évaluation</li> <li>• Liste des évaluateurs</li> <li>• Rapport annuel</li> <li>• Rapports de mission</li> <li>• Rapport du bureau d'études</li> <li>• Bases de données</li> <li>• Liste des points focaux</li> <li>• Liste des experts, des entreprises du secteur de l'élevage, de la pêche et agroalimentaire</li> <li>• Cadre réglementaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution du cadre réglementaire et organisationnel du bureau d'étude-conseil</li> <li>• Financement disponible</li> <li>• Evolution de l'ancrage avec les pays membres de l'EISMV</li> <li>• Organisation et redynamisation de l'OME</li> <li>• Regain d'intérêt pour le secteur élevage et ressources animales</li> </ul>

Logique d'intervention	Indicateurs	Vérification	Hypothèses
<p><b>Objectif spécifique 3 :</b> Promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance administrative et académique de l'EISMV</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les textes fondamentaux de l'EISMV</li> <li>Les approches de développement durable et du genre sont intégrées dans le processus</li> <li>Les structures organiques et administratives de l'Assurance-Qualité sont mises en place et une auto-évaluation est réalisée</li> <li>Le fonctionnement des organes de gouvernance de l'établissement respecte l'application des textes réactualisés</li> <li>Les outils de communications sont élaborés et fonctionnels</li> <li>Le système de gestion administratif, financier et académique est informatisé</li> <li>Textes fondamentaux réactualisés</li> <li>Manuel de procédure et fiches de poste finalisés</li> <li>Organigramme fonctionnel élaboré</li> <li>Textes réglementant le régime des études et les évaluations mis à jour</li> <li>Cellule interne d'Assurance qualité créée</li> <li>Comité de gestion de la ferme expérimentale créé</li> <li>Commission pédagogique incluant les étudiants constituée</li> <li>Commission recherche mise en place</li> <li>Cellule et du processus d'auto-évaluation</li> <li>Cellule chargée de la communication et prospective créée au sein de la Direction Générale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'évaluation et liste des intervenants</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Rapports annuel</li> <li>Rapports du Conseil du corps enseignants, du Conseil d'Etablissement et du Conseil d'Administration,</li> <li>Liste des membres des organes de gouvernance</li> <li>Arrêtés de création de la cellule et de nomination du responsable A-Q</li> <li>Document des fiches de poste</li> <li>Rapport annuel</li> <li>Rapport d'évaluation interne</li> <li>Questionnaires de l'évaluation et liste des intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le cadre réglementaire et institutionnel est réactualisé</li> <li>Les procédures administratives sont consignées</li> <li>Renforcement des capacités des personnels administratifs</li> <li>Financement disponible</li> <li>Besoin de transparence et d'équité dans la gouvernance</li> <li>Modalités commune de gestion et de contrôle</li> </ul>
<p><b>Résultats 3.1 :</b> Les synergies entre les structures de pilotage et contrôle sont renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critères de promotion et d'avancement des personnels revus et adoptés</li> <li>Acquisition logiciel de GRH</li> <li>Evolution du Ratio H/F</li> <li>Nombre de personnels motivé/an</li> <li>Plan de recrutement et de formation des personnels enseignants, chercheurs et du PATS à moyen termes est élaboré et déroulé</li> <li>Nombre de personnels recruté ou formé par an est en augmentation et prend en compte l'aspect genre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de réunion</li> <li>Contrat de prestation de service</li> <li>Rapports annuel</li> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Rapport d'identification des besoins de formation</li> <li>Questionnaire d'évaluation</li> <li>Rapports des formations</li> <li>Rapport du service des ressources humaines</li> <li>Contrats de recrutement</li> <li>Rapport du service des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins en ressources humaines</li> <li>Besoins de renforcement des capacités des personnels des services pédagogiques, administratifs et techniques sont identifiés et priorisés</li> <li>Amélioration la méthode de recrutement des personnels</li> <li>Evaluation et planification des besoins de formation des personnels</li> <li>Promotion de la dimension sociale et l'approche genre</li> </ul>
<p><b>Résultats 3.2 :</b> La gestion des Ressources humaines est améliorée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les documents en format papier sont dématérialisés dans un portail informatique</li> <li>La cellule de communication est créée</li> <li>Le plan de communication est élaboré et adopté</li> <li>Les actions ou supports de communication sont produits et diffusés</li> <li>Les relations internes et externes (partenaires) sont optimisées</li> <li>La plateforme numérique et E-learning facilite les échanges internes</li> <li>Le Réseau Internet est performant</li> <li>Le site web est révisité et mis à jour</li> <li>Le patrimoine est inventorié et sécurisé</li> <li>Le système d'identification et de valorisation du patrimoine et autres ressources de l'EISMV est mis en place</li> <li>La gestion des cliniques et plateaux techniques est structurés et informatisée</li> <li>L'externalisation de certaines tâches est poursuivie</li> <li>La sécurité des matériels et du système des TICs est accrue</li> <li>Un document de gestion comptable constitué</li> <li>Nombre de rencontre avec les composants de l'EISMV</li> <li>Nombre de manifestations sportives de masse</li> <li>Nombre de séance d'investissements humains pour la salubrité au sein de l'institution sont organisés</li> <li>Nombre de personnels décorés ou ayant reçu une distinction voire promus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arrêtés de création de la cellule de communication et de nomination du responsable</li> <li>Rapport d'atelier</li> <li>Liste des participants</li> <li>Rapport annuel</li> <li>Site web, plaquettes et flyers édités</li> <li>Rapport de la cellule communication</li> <li>Rapport de recensement et évaluation du patrimoine</li> <li>Arrêté de recrutement d'un comptable matière</li> <li>Rapports activités et réunions</li> <li>Contrats de prestations</li> <li>Rapports de réunion</li> <li>Nombre d'activités réalisées</li> <li>Rapport annuel</li> <li>Listes des intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastructures de TIC disponibles</li> <li>Identification des besoins réels et potentiels d'utilisation des TIC</li> <li>Financement disponible</li> <li>Evolution système de communication</li> <li>Evolution du système de gestion informatisé</li> <li>Cadres de concertations disponibles</li> <li>Besoin d'informatiser la gestion des ressources</li> <li>Besoin de maîtriser et de sécuriser les ressources physiques</li> <li>Besoin de maîtriser les consommations et les prestations</li> <li>La motivation des personnels</li> <li>Le cadre de concertation avec les composants (PATS, AEVD, collèges des enseignants)</li> </ul>
<p><b>Résultats 3.3 :</b> Le système d'information et de communication est amélioré</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le patrimoine est inventorié et sécurisé</li> <li>Le système d'identification et de valorisation du patrimoine et autres ressources de l'EISMV est mis en place</li> <li>La gestion des cliniques et plateaux techniques est structurés et informatisée</li> <li>L'externalisation de certaines tâches est poursuivie</li> <li>La sécurité des matériels et du système des TICs est accrue</li> <li>Un document de gestion comptable constitué</li> <li>Nombre de rencontre avec les composants de l'EISMV</li> <li>Nombre de manifestations sportives de masse</li> <li>Nombre de séance d'investissements humains pour la salubrité au sein de l'institution sont organisés</li> <li>Nombre de personnels décorés ou ayant reçu une distinction voire promus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de réunion</li> <li>Contrat de prestation de service</li> <li>Rapports annuel</li> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Rapport d'identification des besoins de formation</li> <li>Questionnaire d'évaluation</li> <li>Rapports des formations</li> <li>Rapport du service des ressources humaines</li> <li>Contrats de recrutement</li> <li>Rapport du service des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin en ressources humaines</li> <li>Besoin de renforcement des capacités des personnels des services pédagogiques, administratifs et techniques sont identifiés et priorisés</li> <li>Amélioration la méthode de recrutement des personnels</li> <li>Evaluation et planification des besoins de formation des personnels</li> <li>Promotion de la dimension sociale et l'approche genre</li> </ul>
<p><b>Résultats 3.4 :</b> La gestion des ressources physiques est améliorée/optimisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le patrimoine est inventorié et sécurisé</li> <li>Le système d'identification et de valorisation du patrimoine et autres ressources de l'EISMV est mis en place</li> <li>La gestion des cliniques et plateaux techniques est structurés et informatisée</li> <li>L'externalisation de certaines tâches est poursuivie</li> <li>La sécurité des matériels et du système des TICs est accrue</li> <li>Un document de gestion comptable constitué</li> <li>Nombre de rencontre avec les composants de l'EISMV</li> <li>Nombre de manifestations sportives de masse</li> <li>Nombre de séance d'investissements humains pour la salubrité au sein de l'institution sont organisés</li> <li>Nombre de personnels décorés ou ayant reçu une distinction voire promus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de réunion</li> <li>Contrat de prestation de service</li> <li>Rapports annuel</li> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Rapport d'identification des besoins de formation</li> <li>Questionnaire d'évaluation</li> <li>Rapports des formations</li> <li>Rapport du service des ressources humaines</li> <li>Contrats de recrutement</li> <li>Rapport du service des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin en ressources humaines</li> <li>Besoin de renforcement des capacités des personnels des services pédagogiques, administratifs et techniques sont identifiés et priorisés</li> <li>Amélioration la méthode de recrutement des personnels</li> <li>Evaluation et planification des besoins de formation des personnels</li> <li>Promotion de la dimension sociale et l'approche genre</li> </ul>
<p><b>Résultats 3.5 :</b> la paix et la cohésion sociales sont garanties</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le patrimoine est inventorié et sécurisé</li> <li>Le système d'identification et de valorisation du patrimoine et autres ressources de l'EISMV est mis en place</li> <li>La gestion des cliniques et plateaux techniques est structurés et informatisée</li> <li>L'externalisation de certaines tâches est poursuivie</li> <li>La sécurité des matériels et du système des TICs est accrue</li> <li>Un document de gestion comptable constitué</li> <li>Nombre de rencontre avec les composants de l'EISMV</li> <li>Nombre de manifestations sportives de masse</li> <li>Nombre de séance d'investissements humains pour la salubrité au sein de l'institution sont organisés</li> <li>Nombre de personnels décorés ou ayant reçu une distinction voire promus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de réunion</li> <li>Contrat de prestation de service</li> <li>Rapports annuel</li> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Rapport d'identification des besoins de formation</li> <li>Questionnaire d'évaluation</li> <li>Rapports des formations</li> <li>Rapport du service des ressources humaines</li> <li>Contrats de recrutement</li> <li>Rapport du service des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin en ressources humaines</li> <li>Besoin de renforcement des capacités des personnels des services pédagogiques, administratifs et techniques sont identifiés et priorisés</li> <li>Amélioration la méthode de recrutement des personnels</li> <li>Evaluation et planification des besoins de formation des personnels</li> <li>Promotion de la dimension sociale et l'approche genre</li> </ul>

Logique d'intervention	Indicateurs	Vérification	Hypothèses
<p><b>Objectif spécifique 4 :</b> Améliorer le cadre de vie et l'environnement et renforcer les ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>03 pavillons sont réhabilités logeant les étudiants</li> <li>01 pavillon R+3 de 350 lits est construit et équipé logeant les étudiants</li> <li>01 pavillon de 50 lits est construit et équipé logeant les stagiaires ;</li> <li>01 restaurant R+1 de 2 x 100 places est construit et équipé</li> <li>01 ambulance est acquise renforçant les capacités de l'infirmerie ;</li> <li>01 complexe sportif est réhabilité;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Après la fin des installations, le rapport des visites de chantiers</li> <li>Rapports de réception des ouvrages</li> <li>Rapport annuel</li> <li>Rapport de passation des marchés</li> <li>Rapport de suivi-évaluation de l'état d'avance des travaux de construction et de réhabilitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité et conformité des infrastructures et équipements</li> <li>Evolution des besoins des usagers</li> <li>Possibilité d'adapter les infrastructures existantes pour le besoin du plan</li> <li>Environnement attractif</li> <li>Financement disponible</li> <li>Conditions de sécurité</li> <li>Mesures de biosécurité et sûreté</li> </ul>
<p><b>Résultats 4.1 :</b> les Infrastructures sociales et administratives sont réhabilitées/ construites, modernisées et mises aux normes de sécurité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le nouveau pavillon de 350 lits avec option alimentation solaire est construit et équipé pour les étudiants</li> <li>3 bâtiments de la résidence des étudiants sont rénovés</li> <li>Les bâtiments de l'administration sont réhabilités et agrandis</li> <li>Le système de sécurité est renforcé dans l'enceinte de l'établissement</li> <li>L'infirmerie est rénovée pour une meilleure prise en charge médicale sur le campus</li> <li>Les terrains de sports (football, basket et volley) sont rénovés</li> <li>Les voies de circulation intérieure sont réhabilitées ;</li> <li>Les systèmes d'assainissement et drainage des eaux pluviales sont réhabilités ;</li> <li>Les allées sont pavées</li> <li>Des espaces verts, l'adressage de l'établissement et le parking véhicules sont aménagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Rapport de réception des ouvrages</li> <li>Rapport annuel</li> <li>Rapport de l'intendant</li> <li>Rapport de passation des marchés</li> <li>Rapport de suivi des travaux de construction et de réhabilitation</li> </ul>	
<p><b>Résultats 4.2 :</b> l'extérieur, la voirie et les systèmes de canalisation des eaux de pluie sont réhabilités</p>			

Logique d'intervention	Indicateurs	Vérification	Hypothèses
<b>Objectif spécifique 5</b> : Améliorer la situation financière et la politique budgétaire de l'EISMV de Dakar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le financement externe a progressé de 50%</li> <li>Les recettes propres générées ont augmenté de 60%</li> <li>Le budget annuel adopté par le conseil d'administration est réaliste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport annuel</li> <li>Rapport des plateaux techniques</li> <li>Rapport du contrôleur financier et commissaire aux comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation des responsables de la Direction Générale dans la</li> <li>Constitution d'une base de données ou banque d'informations sur les institutions et organisme de financement potentiel de</li> <li>Elaboration et déroulement d'un plan de marketing et de lobbying</li> <li>Réactivation et dynamisation de l'Alumni de l'EISMV (Association des anciens élèves</li> <li>Organisation et valorisation de l'expertise et des prestations de services payantes</li> <li>Elargissement de l'assiette de recrutement des étudiants et apprenants</li> <li>Financement disponible</li> <li>Besoin d'un budget réaliste et basé sur des objectifs</li> </ul>
<b>Résultats 5.1</b> : Les capacités de mobilisation des financements extérieurs est renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% des responsables de la Direction Générale sont formés pour des compétences dans la mobilisation des ressources</li> <li>Un document de plaidoyer intégrant un guide de mobilisation des Ressources de l'EISMV est élaboré</li> <li>02 personnels du Bureau d'études ont renforcés leurs capacités dans la soumission de projets aux fonds concurrentiels</li> <li>Nombre de requêtes auprès des fondations, des institutions financières et du secteur privé pour l'obtention de subventions ou fonds d'appui</li> <li>Un document du plan de communication, de marketing et de lobbying est élaboré</li> <li>25 chercheurs ont renforcé leur capacité en rédaction de projet et mobilisation des ressources</li> <li>L'Alumni de l'EISMV (Association des anciens élèves) est redynamisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Outils de communication, de marketing et de plaidoyer</li> <li>Liste des Alumni de l'EISMV</li> <li>Base de données ou banque d'information sur les institutions et organisme de financement potentiel de l'enseignement supérieur</li> <li>Rapport annuel</li> </ul>	
<b>Résultats 5.2</b> : les ressources financières internes sont diversifiées et augmentées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les expertises et les prestations de services payants ont progressé de 80% et participent pour 20% au budget</li> <li>L'assiette de recrutement de nouveaux étudiants et apprenants est élargie de 30% et participe pour 70% au budget annuel</li> <li>Les arriérés dus à l'EISMV par les Etats membres sont épurés à 70% et participent pour 5% au budget annuel</li> <li>Le Fundraising et le financement sous forme de bourses d'études par les fondations, institutions financières et le secteur privé participe pour 5% au budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs</li> <li>Rapport annuel</li> <li>Conventions de subventions</li> <li>Rapport de la scolarité</li> <li>Rapports des cliniques</li> <li>Rapport des plateaux techniques et du bureau d'études</li> </ul>	
<b>Résultats 5.3</b> : Le Processus d'élaboration et de gestion du budget est amélioré et renforcé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le révérenciel budgétaire est consolidé et partagé</li> <li>Le système de gestion financière est totalement informatisé et référencé</li> <li>100% des départements pédagogiques et des services administratif et des plateaux techniques élaborent leur budget à partir d'un plan d'action annuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logiciel de gestion</li> <li>Rapports financiers</li> <li>Rapports du contrôleur financier</li> <li>Rapport du conseil d'administration</li> <li>Rapport des départements et plateaux techniques</li> </ul>	

<b>Objectif spécifique 6</b> : Renforcer le leadership et la visibilité dans son environnement académique	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 conférence continentale des responsables d'établissement vétérinaire est organisée</li> <li>5 missions d'appui pédagogiques à des établissements d'enseignement vétérinaire ou agricole sont réalisées par an dans les Etats membres.</li> <li>2 conventions de partenariat sont conclues par an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de conférence</li> <li>Rapports de mission et liste des intervenants</li> <li>Document de Conventions signés et listes des partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la visibilité, et l'ouverture internationale</li> <li>Amélioration du climat de travail</li> <li>Renforcer les Capacités politique et diplomatique de l'EISMV</li> <li>Regain d'intérêt pour le leadership</li> <li>Promotion de la créativité et le travail en collaboration</li> <li>Promotion de la qualité de l'éducation vétérinaire en Afrique</li> <li>Développement de la politique de la langue (anglais)</li> <li>Promotion de la solidarité et complémentarité</li> </ul>
<b>Résultats 6.1</b> : Le Leadership de l'EISMV est renforcé dans le paysage de l'enseignement vétérinaire en Afrique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une conférence régionale des responsables d'établissement vétérinaire en Afrique est organisée</li> <li>Initiative pour la création de l'Association africaine des Etablissements vétérinaire (ZA2E-V) sous l'auspice de l'UA-BIRA</li> <li>Soutien à 5 missions d'enseignement et d'expertises dans les établissements nationaux de formation vétérinaire ou agricole et de formation des paravétérinaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport et communiqué final de conférence</li> <li>Rapports et communiqués du lancement de la création de ZA2E-V/ UABIRA</li> <li>Rapports de missions d'appui/ enseignement</li> </ul>	
<b>Résultats 6.2</b> : les dimensions régionale et internationale de l'EISMV de Dakar sont élargies et le partenariat technique renforcé	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 conventions de partenariat sont signés avec des universités et centre de recherche par an</li> <li>5 accords de coopération ou memorandum sont signés avec les organisations régionales et internationales</li> <li>10 accords passés sont revisités et réactivés avec des avenants</li> <li>2 distinctions de Honoris Causa/EISMV sont attribuées</li> <li>03 projets internationaux sont installés dans les locaux de l'EISMV</li> <li>10 Conventions de partenariat de recherche et d'exécution de projet de formation et d'appui technique signés</li> <li>2 formations internationalisées en cotutelle sont offertes</li> <li>Organisation des cours d'anglais pour les personnels et augmentation du temps consacré à l'anglais dans le cursus des étudiants et apprenants</li> <li>50e anniversaire de l'EISMV, organisé avec un volet scientifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de convention et d'accord</li> <li>Rapport d'attribution de distinction</li> <li>Programme du cursus de formation initiale et post-universitaire</li> <li>Rapport annuel</li> <li>Rapport de la coordination de la coopération internationale</li> <li>Rapport scientifique du cinquantenaire</li> <li>Convention de création et mise en oeuvre de deux offres de formation en cotutelle</li> </ul>	

Logique d'intervention	Indicateurs	Vérification	Hypothèses
<p><b>Objectif spécifique 7 :</b> Ancrer l'EISMV dans l'environnement socio-économique des Etats membres et des CERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La base de données des besoins de formation et d'expertises des Etats membres est constituée</li> <li>La base de données des entreprises publiques et privées en lien avec les productions animales, la pêche et l'agroalimentaire est actualisée</li> <li>Le niveau d'insertion professionnelle des diplômés est connu</li> <li>3 modules de formation technique et professionnelle aux métiers de l'élevage (lait, volaille, porcs) sont développés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport annuel</li> <li>Rapport d'évaluation</li> <li>Questionnaires de l'évaluation</li> <li>Liste des évaluateurs et points focaux</li> <li>Syllabus des modules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins de renforcement des capacités techniques et d'expertise des entreprises et acteurs des chaînes de valeurs de l'élevage</li> </ul>
<p><b>Résultats 7.1 :</b> la politique de l'emploi des jeunes et la formation professionnelle est soutenue</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les besoins de formation et d'expertises des Services vétérinaires nationaux, des entreprises des secteurs public et privé, et des organisations professionnelles d'éleveurs sont identifiées et priorisés</li> <li>3 modules de formations spécialisées aux métiers de l'élevage et à l'ingénierie de productions animales sont organisées sur le site de la ferme expérimentale (ou centre d'application) de l'EISMV</li> <li>Les missions d'évaluation sur l'évolution des métiers de l'élevage et du secteur agroindustriel sont organisées</li> <li>Le taux d'insertion professionnelle des diplômés de l'EISMV est évalué</li> <li>Les centres d'éducation agricole/vétérinaire sont appuyés avec des missions d'enseignements et de formation des formateurs</li> <li>02 forum-emplois sont organisés en lien avec les entreprises nationales sénégalaises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport annuel</li> <li>Rapports de missions</li> <li>Rapports du centre d'application</li> <li>Questionnaire de l'évaluation et rapport d'enquête</li> <li>Référentiel des modules de formations</li> <li>Liste des apprenants</li> <li>Liste des intervenants</li> <li>Liste des formations adaptées</li> <li>Listes des centres de formations agricoles et vétérinaires, supportés</li> <li>Rapports de Missions</li> <li>Tdrs et rapport organisation forum-emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme de renforcement des capacités des centres de formation</li> <li>Création de cadre et contexte pour l'organisation des stages d'approfondissement et stage rural des étudiants et apprenants</li> <li>Promotion de l'adéquation formation/emploi</li> <li>Promotion de l'insertion professionnelle des jeunes</li> </ul>
<p><b>Résultats 7.2 :</b> la délocalisation des formations continues est accélérée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>03 formations professionnelles pour les OPE et paraprofessionnels vétérinaires sont organisées</li> <li>Une activité citoyenne/an est organisée en marge du stage rural par les étudiants</li> </ul>		



## 4. COUT ESTIMATIF ET PROJETS PRIORITAIRES

AXE D'INTERVENTION STRATEGIQUE 1	Renforcement de la professionnalisation des enseignements, la revitalisation de la recherche et l'innovation et la dynamisation de la fonction étude-conseil	
Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Coût estimatif HT/HD (million FCFA)
<b>O.S. 1 :</b> Assurer la qualité des enseignements et l'employabilité des diplômés	• Le Cours de l'EISMV réorganisé et mis en cohérence avec les « Lignes directrices de l'OIE sur le cursus de formation initiale vétérinaire tout en intégrant la notion du parcours LMD	220
	• les formations complémentaires et de spécialisation sont développées/renforcées	118
	• Le dispositif pédagogique d'appui à la formation de qualité des para-professionnels vétérinaires (PPV) est construit et mis en œuvre	315
	• Deux Centres hospitaliers vétérinaires (Clinique des équidés, cliniques des petits animaux) et la salle d'autopsie sont rénovés/construits et leurs capacités renforcées	850
	• La Clinique de Pikine (Route de Rufisque) et un centre hospitalier pour ruminants sont réhabilités et équipés	2 800
	• les Infrastructures pédagogiques et d'appui à l'enseignement sont réhabilitées/construites et mises aux normes de qualité pour soutenir l'apprentissage	3900
	• Les ressources humaines sont renforcées en nombre et en qualité	400
	• Les infrastructures TICE sont améliorées et leur utilisation renforcée dans la pédagogie et l'apprentissage	275
<b>O.S.1. 2 :</b> Revitaliser la Recherche et l'innovation et dynamiser la fonction étude-conseil	• La communication avec les étudiants et apprenants est améliorée	250
	• les structures, l'environnement et le partenariat pour la recherche et de l'expertise scientifique sont renforcés	1890
	• La gouvernance de la recherche est renforcée et un fonds pour la recherche est constitué	350
	• les résultats de la recherche et de l'expertise sont valorisés/diffusés	475
	• la fonction étude-conseil et l'Observatoire des Métiers de l'élevage (OME) du bureau d'Etudes sont redynamisés/renforcés	450
<b>S/TOTAL</b>		<b>12 393</b>

<b>AXE D'INTERVENTION STRATEGIQUE 2</b>	Amélioration de la gouvernance administrative, du cadre de vie et de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles
---	---

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Coût estimatif HT/HD (million FCFA)
<b>O.S. 2.1 :</b> Promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance administrative et académique de l'EISMV de Dakar	Les synergies entre les structures de pilotage et de contrôle sont renforcées	230
	La gestion des ressources est améliorée/optimisée	210
	Le système d'information et de communication est amélioré	350
	la gestion des ressources physiques, des cliniques et des plateaux techniques est améliorée et renforcée	350
	la paix et la cohésion sociales sont garanties	50
<b>O.S. 2.2 :</b> Améliorer le cadre de vie et l'environnement et renforcer les ressources humaines	Les Infrastructures sociales et administratives sont réhabilitées/construites, modernisées et mises aux normes de sécurité	2850
	L'extérieur, la voirie et les systèmes de canalisation des eaux de pluie sont réhabilités	950
<b>O.S. 2.3 :</b> Améliorer la situation financière la politique budgétaire de l'EISMV de Dakar	Les capacités de mobilisation des financements extérieurs sont renforcées	120
	Les ressources financières internes sont diversifiées et augmentées	375
	Le processus d'élaboration et de gestion du budget amélioré et renforcé	50
<b>S/TOTAL</b>		<b>5 535</b>

<b>AXE D'INTERVENTION STRATEGIQUE 3</b>	Renforcer le leadership, l'ancrage dans les Etats et les organisations régionales et continentales, et l'ouverture à l'international
---	--

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Coût estimatif HT/HD (million FCFA)
<b>O.S. 3.1 :</b> Renforcer le leadership, la régionalisation et l'internationalisation de l'EISMV	Le Leadership de l'EISMV est renforcé dans le paysage de l'enseignement vétérinaire en Afrique	350
	les dimensions régionale et internationale de l'EISMV de Dakar sont élargies et le partenariat technique est renforcé	260
<b>O.S. 3.2 :</b> Accroître l'ancrage de l'EISMV dans l'environnement socioéconomique des Etats membres et des CERs	la politique de l'emploi des jeunes et la formation professionnelle sont soutenues	520
	La délocalisation des formations continues délocalisées et les activités communautaires sont organisées	245
<b>S/TOTAL</b>		<b>1 375</b>

<b>MANGEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE</b>	
--------------------------------------	--

1-Coordination	50
2-Suivi-Evaluation	45
3-Communication	20
<b>S/TOTAL</b>	<b>115</b>

<b>TOTAL</b>	<b>19 418 000</b>
--------------	-------------------

**Arrêté le coût estimatif à DIX NEUF MILLIARDS QUATRE CENT DIX HUIT MILLIONS FCFA (investissement + fonctionnement)**

TITRE DES PROJETS	Coût estimé (Million FCFA)
1. Projet de réhabilitation de la plateforme Clinique des Equidés	350
2. Projet de réhabilitation de trois pavillon de la résidence des étudiants	507
3. projet de réhabilitation et renforcement des infrastructures pédagogiques de, 1 salle de visioconférence et des infrastructures TICE	275
4. Projet de réhabilitation et de renforcement des infrastructures de 5 salles de TP	205
5. Projet de réhabilitation et renforcement des infrastructures pédagogiques de 3 amphis et 5 salles de cours	175
6. Projet de construction et équipement d'un amphithéâtre	950
7. projet de réhabilitation et fonctionnement de l'annexe Route de Rufisque (ou clinique de Pikine) avec son laboratoire Hygiène des aliments, sa plateforme médecine et chirurgie des ruminants, 1 amphithéâtre, 1 logement de stagiaire et extérieur du site	2600
8. Projet de construction d'un pavillon R+3 de 350 Lits dans la résidence	1800
9. Projet de réhabilitation et fonctionnement de la ferme expérimentale en centre d'application avec son pôle production petits ruminants, pôle production vache laitière et bovin boucherie, pôle production volaille, pôle production porcine, pôle pisciculture	1675
10. Projet de construction et équipements de la plateforme Médecine et chirurgie des animaux de compagnie	450
11. Projet de construction et équipements d'un centre régional d'information et de documentation vétérinaire et agricoles (CRID-VA) d'information et de documentation agricoles (Bibliothèques, salle informatique, salles de formation, salle de conférence	1230
12. Projet de construction et équipement d'un bâtiment R+1 et 1 magasin pour les laboratoires de contrôle sanitaire des produits animaux et contrôle de la qualité des médicaments vétérinaires	775
13. Projet aménagement extérieur et réhabilitation de la voirie de circulation et de stationnement, assainissement et drainage des eaux de pluie	750
<b>TOTAL</b>	<b>11742</b>



## 5. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE, BENEFICIAIRES ET FINANCEMENT

## ◀▶ 5.1 ORGANISATION ET MISE EN OEUVRE

### 5.1.1. Ressources disponibles

L'EISMV met à disposition:

- ◀▶ Son personnel (enseignants et PATS) hautement qualifié reparti dans deux départements pédagogiques et dans les services administratifs et financiers.
- ◀▶ Son patrimoine foncier de 15 ha repartis sur trois sites dans la région de Dakar et abritant les infrastructures administratives, sociales et pédagogiques.
- ◀▶ 9 laboratoires et une clinique pour les travaux pratiques
- ◀▶ 4 plateaux techniques spécialisés (contrôle des médicaments vétérinaires, contrôle sanitaire des aliments, diagnostic des maladies animales, alimentation et nutrition animale) ;
- ◀▶ Une ferme expérimentale ;
- ◀▶ 4 amphithéâtres et 4 salles de cours
- ◀▶ 1 centre d'information et de documentation (CID).

### 5.1.2. Compétences et capacités institutionnelles, organisationnelles et administratives

Pour la mise en œuvre efficace du plan, l'EISMV est compétente, en raison de :

- ◀▶ Son statut qui lui confère une personnalité juridique internationale et une autonomie administrative et financière ;
- ◀▶ Ses organes de gouvernance constitués de : du Conseil d'administration, du Conseil d'Etablissement, du Conseil scientifique, et du Conseil du corps enseignants.
- ◀▶ Une résidence des étudiants comportant 3 pavillons (A, B, C) de 152 lits et une annexe avec 24 lits.

◀▶ 22 enseignants permanents dont un docteur vétérinaire clinicien

◀▶ 9 techniciens avec une possibilité d'accroissement de 60% tirée par le développement des centres hospitaliers vétérinaires, les laboratoires et plateaux techniques thématiques

◀▶ 16 personnels administratifs avec possibilité de croissance de 20%

◀▶ 10 agents de service.

Les services d'entretien et de maintenance des équipements sont externalisés avec un prestataire. Il en est de même pour la maintenance du système informatique.

Le personnel enseignant compte 13,6% de femmes et le personnel administratif, technique et de service 40%.

Au regard du développement de des activités de formations pratiques, de recherche et de déploiement des expertises, il sera

◀▶ Son organe de gouvernance administrative et financière, reposant sur :

o la Direction générale qui est l'organe exécutif avec 1 Directeur Général, 1 Secrétaire Général chargé de la gestion administrative et financière avec divers services, et 1 Agent comptable qui tient la comptabilité des deniers conformément au régime financier de l'EISMV ;

● **Le conseil scientifique,**

● **Le Conseil d'Etablissement**

- **Et le Conseil d'Administration regroupant les Ministres en charge de l'Enseignement supérieur des Etats membres, est l'organe suprême et délibérant de l'établissement. Les groupes cibles, notamment les enseignants, les techniciens, les responsables de la Direction générale et les responsables des services du Secrétariat général ont besoin de formation spécifiques pour mieux exécuter les activités du projet.**

Toutefois, une approche structurée sera nécessaire pour assurer une efficacité organisationnelle dans la mise en œuvre du Plan. La forme de l'interaction entre le plan et les autres départements et services dépend des activités de chaque composante.

Des mesures seront prises, en vue d'améliorer les processus opérationnels qui faciliteront les investissements et l'exécution des activités du plan stratégique. Les plus pertinentes sont

- ↳ l'Installation d'une équipe de pilotage présidée par le Directeur Général de l'EISMV de Dakar ;
- ↳ l'implication des composantes internes et des Etats membres dans le travail et utilisation d'experts internationaux ;
- ↳ la création des synergies pour optimiser l'impact des opérations, particulièrement dans les domaines du développement des infrastructures pédagogiques, de l'enseignement et de la formation professionnelle vétérinaire.

### 5.1.3. Besoins en ressources humaines et de fonctionnement

L'insuffisance des ressources humaines et du budget est considérée comme une déficience majeure d'autant plus que les capacités de l'établissement à générer des ressources supplémentaires sont faibles et que les effectifs des personnels diminuent chaque année en raison des départs à la retraite et des mises en disponibilité.

Pour la revitalisation de l'EISMV de Dakar, le plan prévoit des recrutements et la formation des personnels pour assurer la qualité des services pédagogiques et l'efficacité des plateaux techniques, renforcés et mis aux normes ; l'école disposera dès lors des conditions et des capacités optimales pour réaliser ses missions et objectifs.

Les effectifs estimés pour 2025 sont:

- ↳ 56 agents du Personnel administratif, technique et de services (PAZTS),
- ↳ 5 Professeurs titulaires,
- ↳ 3 Maîtres de Conférences agrégés,
- ↳ 6 Maitres-assistants,
- ↳ 8 Assistants
- ↳ 8 Agents temporaires d'enseignement et de recherche (ATER),
- ↳ 06 Docteurs vétérinaires cliniciens,
- ↳ 03 anesthésistes,
- ↳ 06 paraprofessionnels vétérinaires dans les cliniques

## 5.2 PARTIES PRENANTES

### 5.2.1. Localisation et Bénéficiaires

Le projet couvre l'ensemble des pays 15 Etats membres d'Afrique de l'ouest et du centre (Bénin, Burkina Faso, Burundi, Côte D'Ivoire, Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Mali, Mauritanie, Niger, Rwanda, Sénégal, Tchad et Togo).

Les bénéficiaires du projet sont (i) les étudiants qui recevront un enseignement pertinent et de meilleure qualité relativement à l'employabilité des diplômés et bénéficieront d'un meilleur cadre de vie, (ii) les enseignants et chercheurs qui bénéficieront de meilleures conditions de travail, et finalement (iii) les pays qui auront à leur disposition des cadres de productions animales, de santé animale et de santé publique plus compétents pour mettre en œuvre leurs politiques de transformation du secteur de l'élevage et de professionnalisation de la chaîne de valeur élevage pour nourrir sainement l'Afrique

### 5.2.2. Maître d'ouvrage ou initiateur du plan

Le rôle de l'EISMV porte sur : (i) la mobilisation des ressources pour le financement du plan, (ii) la mise en œuvre opérationnelle du plan, (iii) la coordination et l'harmonisation des actions du plan, (iv) le développement de synergies l'UA-BIRA, la CEDEAO/UEMOA, la CEMAC, la CEAC et les ONGs.

### 5.2.3. Partenaires techniques et financiers

Les principaux partenaires techniques et financiers identifiés et susceptibles d'intervenir dans la mise en œuvre du plan sont l'UA-BIRA, l'OIE, la FAO, la BADEA, la BAD, la BID, les ONGs etc... Leur rôle consiste entre autres à l'accompagnement technique et financier dans la mise en œuvre du plan et dans l'élaboration des dispositifs complémentaires.

### 5.2.4. Autres parties prenantes

- ↳ L'UEMOA/CEDEAO/CEMAC/CEAC : leur rôle réside dans la collaboration pour l'élaboration et mise en œuvre de stratégie de mobilisation des ressources de financement.

- ↳ l'Union Africaine (UA-BIRA) : leur rôle sera orienté vers l'accompagnement et l'assistance technique dans la mise en œuvre du plan et dans la mobilisation des ressources financières/.

- ↳ les ONG (BROOKE, SPANA, WHW, American Fondouks, Donkey Sanctuaire, ...) : leur rôle réside dans le renforcement des capacités des enseignants, la contribution au renforcement de la fourniture de prestation de services vétérinaires et dans l'appui technique.

### 5.3. Financement

Le coût total du plan décrit ci-dessus est estimé à 19,418 milliards de FCFA avec une part à rechercher de 7,650 milliards FCFA (39,4%) et la part de l'école, des Etats membres et autres partenaires à 11,768 milliards FCFA (60,6%). Ce coût reste encore à être affiné.

L'EISMV se déploie à développer des partenariats avec les institutions financières internationales, et les coopérations techniques, afin de favoriser le cofinancement et la mobilisation des ressources supplémentaires.



## **6. PLAN D'ACTION 2019-2021**

**AXE D'INTERVENTION PRIORITAIRE 1 :**

**Renforcement de la professionnalisation des enseignements, de la revitalisation de la recherche et l'innovation et de la dynamisation de la fonction étude-conseil**

Objectif général 1.1 : Assurer la qualité des enseignements et l'employabilité des diplômés																	
Objectifs spécifiques	Actions	Responsable(s)	Echéancier												Budget HT/HD (million CFA)	Résultats attendus	Résultats obtenus
			2019				2020				2021						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
<b>1</b> Réorganiser et mettre en cohérence le Cours vétérinaire avec les « Lignes directrices de l'OIE tout en intégrant la notion du parcours LMD	• Organisation d'une mission d'appui méthodologique préparant à l'auto-évaluation selon les critères de A3EV	DG/CEVE/ Equipe VetAgro Sup/ Réunions													120	• Rapport d'audit externe	
	• Mise en place et lancement du processus d'auto-évaluation interne	DG/CEVE et cellule auto-évaluation/ cellule A-Q/ réunions														• Rapport intermédiaire Rapport d'auto-évaluation final	
	• Appel à candidature d'enseignants référents francophones au sein du personnel enseignant des écoles françaises	VetAgro Sup/ CEVE/ CSFPU														• Liste des enseignants référents par discipline	
	• Visite de travail des enseignants référents à l'EISMV	CEVE/CSFPU/VetAgro Sup														• Rapport de mission liste des ressources pédagogiques nécessaires, Plan de création d'un cours en ligne, Plan de déplacement formation des enseignants de l'EISMV,	
	• Validation et mise œuvre des mesures correctives	CEVE/ cellule auto-évaluation/ cellule A-Q/ VetAgro Sup														• Rapports de réunion Besoins en équipements et locaux d'enseignement et leur mise aux normes quantifiés Liste des enseignants formés	
	• Elaboration d'un nouveau référentiel pour le diplôme de l'EISMV	CEVE/ cellule auto-évaluation/ cellule A-Q/ VetAgro Sup														• Rapports de réunion Document du référentiel	
	• Mise en place de système d'évaluation des enseignements	CEVE/Coord./Chef départ.														• ratiques et mécanisme d'évaluation valorisés Fiche d'évaluation rédigée et validée	
<b>2</b> Développer/ renforcer les formations complémentaires et de spécialisation, et les formations continues	• Evaluation des programmes de formations complémentaires existantes	Coordonnateur Formation post-univers./ chefs de départements/ cellule A-Q/réunions												35	• Rapport d'évaluation 4 formations complémentaires mises aux normes de qualité		
	• Construction de programmes de formations professionnelles et modulaires par filières (Production et santé des petits ruminants, aviculture, productions et santé des vaches laitières)													40	• Rapports de réunion 3 Programmes de formations professionnelles disponibles (Masters, Sciences cliniques...)		
	• Construction et organisation de 03 formations continues par an	Responsable FC												30	• Rapport des formations continues produit Liste des formations continues constituée et diffusée Ressources pédagogique produites Listes des apprenants et intervenants		





9	Améliorer la communication avec les étudiants et apprenants	Amélioration de l'accès aux services informatisés de la scolarité	Chef service scolarité/ CEVE/Responsable communication CEVE/Chefs départ.																23			
		Opérationnalisation du tutorat, du coaching des étudiants	CEVE/Chefs départ.																	12		
		Poursuite de l'attribution de récompense aux étudiants major de promotion	DG/AC																	6		
																			2319			

Objectif général 1.2 : Revitaliser la Recherche et l'innovation et dynamiser la fonction étude-conseil																							
Objectifs spécifiques	Moyen(s) Actions	Responsable(s)	Echéancier												Budget HT/HD (million CFA)	Résultats attendus	Résultats obtenus						
			2019				2020				2021												
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
1	Améliorer/renforcer les structures, l'environnement et le partenariat pour la recherche et de l'expertise scientifiques	Développement de partenariat de recherche-développement avec les universités, et des contrats de performance avec les communautés et les entreprises publics/privées	Cord. R-D/Coord. Coop. International																	5	Accords interuniversitaires valorisés Partenariats stratégiques constitués avec les secteurs public et privé, les organismes régionaux, les ONG Réseau d'institution de recherche constitué		
		Création d'une animalerie pour les expérimentations																					
		Renforcement des capacités techniques et organisationnelles des laboratoires thématiques	Responsables de labo/ Coord. R-D /intendant																		450	Pratiques, méthodes et ressources de laboratoire de diagnostic des maladies animales et zoonoses constituées et valorisées Pratiques, méthodes et ressources de laboratoire de nutrition et alimentation animale constituées et valorisées	
		Renforcement des capacités de recherche et promotion de la culture	Coord. R-D/Chefs de labo																		120	Pool de doctorants et post-doctorants constitué et valorisé Pratiques et méthodes de rédaction des projets et mobilisation de financement capitalisées et valorisées Cercle scientifique étudiantin, constitué avec implication des étudiants à la recherche dès S9 25 chercheurs formés en rédaction de projet et mobilisation des ressources	
		Inscription du laboratoire de contrôle des médicaments (LACOMEV) dans le processus d'accréditation	Chefs labo/cellule A-Q																		15	Audit blanc réalisé Comité de pilotage constitué Plan d'actions suivi	
		Soutien à la constitution d'équipe de recherche pluridisciplinaire autour de thématique prioritaires	Coord R-D/chef de département et de labo																		50	Contrats de performance constitués et liens renforcés avec les entreprises et les équipes de recherche Réseau des institutions de recherche constituée	





**AXE D'INTERVENTION PRIORITAIRE 2 :**

**Amélioration de la gouvernance administrative, du cadre de vie et de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles la recherche et l'innovation et de la dynamisation de la fonction étude-conseil**

Objectif général 2.1 : Promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance administrative et académique de l'EISMV de Dakar																		
Objectifs spécifiques	Moyen(s) Actions	Responsable(s)	Echéancier												Budget HT/HD (million CFA)	Résultats attendus	Résultats obtenus	
			2019				2020				2021							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Renforcer les synergies entre les structures de pilotage et de contrôle	Développement de bonnes pratiques organisationnelles	SG/DG/Resp A-Q/Chefs de Départ													30	Textes fondamentaux réactualisés Manuel de procédure et fiches de poste finalisés Organigramme fonctionnel élaboré Textes réglementant le régime des études et les évaluations mis à jour	
		Amélioration des bonnes pratiques de coordination avec la création et fonctionnement de comités internes	DG. Coord.Chefs de départ.													150	Cellule interne d'Assurance-Qualité créée Comité de gestion de la ferme expérimentale créé Commission pédagogique incluant les étudiants constituée Commission recherche mise en place Cellule et du processus d'auto-évaluation Cellule chargée de la communication et prospective créée au sein de la Direction Générale	
	Améliorer la gestion des Ressources humaines	Amélioration la méthode de recrutement des personnels	SG/coord/chef départ. Délégués PATS													15	Agence de recrutement + Tdrs pour le PATS Critères de sélection sur la compétence et le diplôme (DMV+Master et/ou Doctorat d'université) pour les enseignants	
		Evaluation et planification des besoins de formation des personnels (Enseignants et PATS)	SG/SRH/coord/ chef départ. Délégués PATS													3	Plan de formation constitué et moyen nécessaires défini	
		Informatisation	SRH/SG													120	Acte administratif pris Rapports de réunion Liste des dossiers soumis Dématérialisation et Logiciel acquis	
		Promotion de la dimension sociale et l'approche genre	DG/SG													5	Ratio H/F amélioré Motivation des personnels poursuivie	



Objectif général 2.2 : Améliorer le cadre de vie et l'environnement et renforcer les ressources humaines																	
Objectifs spécifiques	Moyen(s) Actions	Responsable(s)	Echéancier												Budget HT/HD (million CFA)	Résultats attendus	Résultats obtenus
			2019				2020				2021						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Réhabilitation des bâtiments et équipement de 03 pavillons dégradés de la citée des étudiants	Intendant/SG/AC/DG													225	3 pavillons de la citée des étudiants réhabilités	
	Renouvellement du parc automobile	Intendant/SG AC/DG													60	Réformes des anciens véhicules Acquisition de deux nouveaux véhicules	
	Réhabilitation et rénovation des bâtiments de l'administration et l'infirmierie																
	Rénovation des terrains de sport collectif (football, basket, volley)	Intendant/SG/ AC/DG													7	Terrain de football rénové Terrai, de volley réhabilité	
3	Réparation des voiries (pavage ou bitumage) et éclairage public	Intendant/SG/ AC/DG													20	Voirie réparée et éclairage public rétabli	
	Mise en fonctionnement les voies de circulation des eaux usées et de pluie	Intendant/SG													25	Principaux Canaux d'évacuation d'eau de pluie et eau usée	
	Aménagement d'espaces verts, de l'adressage de l'établissement et le parking véhicules	Intendant/SG													30	Espaces aménagés - Adressage réalisés Parc automobile adressé	
												<b>367</b>					

Objectif général 2.3 : Améliorer la situation financière et la politique budgétaire de l'EISMV de Dakar																		
Objectifs spécifiques	Moyen(s) Actions	Responsable(s)	Echéancier												Budget HT/HD (million CFA)	Résultats attendus	Résultats obtenus	
			2019				2020				2021							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Renforcer les capacités de mobilisation des financements extérieurs	Formation des responsables de la Direction Générale dans la mobilisation des ressources	SRH/DG													12	100% des responsables de la Direction Générale	
		Elaboration d'un document de plaidoyer intégrant un guide de mobilisation des Ressources de l'EISMV	Responsable B.E/Cellule comm./ SRHDG													5	1 document de plaidoyer intégrant un guide de mobilisation des Ressources de l'EISMV est élaboré	
		Renforcement des capacités du personnel du Bureau d'études dans la soumission de projets aux fonds concurrentiels														8	02 personnels du Bureau d'études formés dans la soumission de projets aux fonds concurrentiels	
2		Constitution d'une base de données ou banque d'informations sur les institutions et organisme de financement potentiel de l'enseignement supérieur ;	Responsable B.E/DG													18	1 BDD des institutions financières potentielles	
		Elaboration d'un plan de marketing et de lobbying	Responsable communication													15	1 document du plan de communication, de marketing et de lobbying	
		Réactivation et dynamisation de l'Alumni de l'EISMV (Association des anciens élèves)														75	Alumni de l'EISMV (Association des anciens élèves) est redynamisée	
3	Diversifier et augmenter les ressources financières internes	Organisation et valorisation de l'expertise et des prestations de services payantes	Responsables des formations continues/ Resp. Plateaux techn.													130	Services payants en progression de 80% et participant pour 20% au budget	
		Elargissement de l'assiette de recrutement des étudiants et apprenants	DG/Responsable de communication													25	En progression de 30% et participant pour 70% au budget annuel	
		Déroulement d'un plan d'apurement des arriérés des Etats membres	DG/SG/AC													30	1 épurement à 70%	
		Promotion du Fundraising et du financement sous forme de bourses d'études par les fondations, institutions financières et le secteur privé	DG/SG													10		
4	Améliorer et renforcer le processus d'élaboration et de gestion du budget	Elaboration de plan d'action et budget annuel à l'échelle des départements pédagogiques et des services administratif et des plateaux techniques	AC													10	Acquisition de logiciel comptable	
		Consolidation du référentiel budgétaire commun et partagé	SG/AC													5	15% de réduction	
												343						

**AXE D'INTERVENTION PRIORITAIRE 3 :**

**Renforcement du leadership, de l'ancrage dans les Etats et les organisations régionales et continentales, et de l'ouverture à l'international**

Objectif général 3.1 : Renforcer le leadership, la régionalisation et l'internationalisation de l'EISMV																		
Objectifs spécifiques	Moyen(s) Actions	Responsable(s)	Echéancier												Budget HT/HD (million CFA)	Résultats attendus	Résultats obtenus	
			2019				2020				2021							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Renforcer le leadership de l'EISMV dans le paysage de l'enseignement vétérinaire en Afrique	Soutien à l'organisation de conférences régionales des responsables d'établissements d'enseignement vétérinaire d'Afrique	DG/CCI													50	1 conférence et deux workshops, organisés Rapports de missions	
		Soutien à des ateliers régionaux pour l'harmonisation et acceptation de standards académique pour l'enseignement vétérinaire	DG/UA-BIRA													50	Missions d'enseignements dans 5 établissements d'enseignement supérieur agricole	
2	Elargir les dimensions régionale et internationale de l'EISMV de Dakar	Valorisation des accords signés														20	10 accords passés sont revisités et réactivés	
		Renforcement du partenariat scientifique et pédagogique avec des universités et institutions d'enseignement vétérinaire des pays du nord														50	2 convention de partenariat sont signés avec des universités et centre de recherche par an	
		Renforcement du partenariat technique avec les secteurs publics et privés														125	10 Convention de partenariat signée des organisations pour l'exécution de projet	
		Poursuite des démarches auprès des hautes autorités de la Guinée Equatoriale et Cap Vert pour leur adhésion à l'EISMV														30	Rapport de voyage	
		Intensification des démarches auprès de l'UEMOA, la CEDEAO et de la CEMAC et de l'UA pour une convention de coopération thématique														50	5 accords de coopération sont signés avec les organisations régionales et internationales	
		Attribution de la distinction Honoris Causa et autres distinctions														120	2 distinctions de HC sont attribuées	
		Soutien à l'installation de projet et partenaires internationaux dans les locaux de l'EISMV														10	3 projets internationaux ou régionaux	
		Augmentation progressive de la part de l'anglais les enseignements et auprès des personnels	CEVE/Assistance technique américaine													25	La part de l'anglais est augmentée dans l'enseignement	
												<b>530</b>						

Objectif général 3.2 : Accroître l'ancrage de l'EISMV dans l'environnement socioéconomique des Etats membres et des CERs																	
Objectifs spécifiques	Moyen(s) Actions	Responsable(s)	Echéancier												Budget HT/HD (million CFA)	Résultats attendus	Résultats obtenus
			2019				2020				2021						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1 Soutenir la politique de l'emploi des jeunes et la professionnalisation des maillons des chaînes de valeur de l'élevage	Identification et priorisation des besoins de formation et d'expertises dans les Services vétérinaires nationaux, les entreprises publiques et privées et les Etablissements d'éducation agricole et les organisations professionnelles d'éleveurs	Responsable Bureau d'Etudes/V													150	Identification et priorisation de besoins de formation des SV	
	Renforcement de l'offre de formations continues et des expertises	Responsable FC/chef de départ/CSFPU													120	3 Modules de formation développés/an Renforcement des capacités des acteurs	
	Suivi de l'évolution des métiers de l'élevage et du secteur agroalimentaire	Responsable BE													75	L'évolution des métiers de l'élevage et du secteur agroindustriel est suivie	
	Suivi de l'insertion professionnelle des diplômés de l'EISMV dans les Etats membres	Responsable BE													150	Le taux d'insertion des diplômés de l'EISMV est évalué	
	Missions d'appui technique et pédagogique aux établissements d'éducation agricole/vétérinaire	Responsable FC/ Responsable BE													200	Les centres d'éducation agricole/vétérinaire sont appuyés et mis à niveau en adéquation avec la spécialisation de la zone	
	Organisation de forum-emplois en collaboration avec les entreprises locales.	Responsable BE/ responsable communication													135	Des forum-emplois sont organisés en lien avec les entreprises nationales.	
Organiser des formations continues délocalisées et des activités communautaires	Réalisation de 03 formations professionnelles pour les organisations paysannes et les para-vétérinaires	Responsable FC/ Responsable BE												75	03 formations sont adaptées et les subventions fléchées		
	Organisation d'activités citoyennes auprès des populations pastorales dans les Etats membres	Responsable BE/ responsable communication												45	Les activités citoyennes sont organisées en marge du stage rural des étudiants		
												950					
Suivi-Evaluation														52			
<b>TOTAL</b>												<b>6511</b>					

Arrêté le coût estimatif à SIX MILLIARDS CINQ CENT ONZE MILLIONS FCFA



## **7. SUIVI-EVALUATION ET MODALITES DE PASSATION DES MARCHES**

## 7.1 Suivi- évaluation

Le suivi des activités de l'EISMV et de son plan stratégique vise à collecter et analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans d'action établis et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décision relative à la gestion du plan stratégique. Avec les données collectées par le suivi, l'évaluation permettra de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité

Les constatations auxquelles elles aboutissent permettent aux gestionnaires, bénéficiaires, partenaires, donateurs et autres parties prenantes du projet/programme de tirer des enseignements et d'améliorer les interventions futures.

Pour la collecte et la gestion des données un plan de suivi et d'évaluation qui s'appuie sur le cadre logique du plan sera élaboré. Des fiches de collecte de données contenant les indicateurs de performance seront élaborées et adaptées à chaque besoin spécifique en matière d'information (résultats, conformité, processus et contexte du plan, bénéficiaires, aspects financier et organisationnel). Un équilibre sera recherché entre les données quantitatives et les données qualitatives dont les indicateurs de performance seront évalués à travers des entretiens et un diagnostic formel, réalisés par la Direction générale, les chefs de départements, les chefs de services et les coordonnateurs.

La collecte des données sera trimestrielle et dans un processus continu. Au démarrage du projet, une réunion sera organisée par

La Direction Générale organisera tous les trimestres une réunion avec les responsables pédagogiques, administratifs et de recherche, ainsi que le représentant des personnels et celui des étudiants pour un partage collégial des orientations

stratégiques. Le comité de direction se réunira toutes les semaines.

Les coordonnateurs et chefs de département organiseront des réunions mensuelles sur les activités relevant de leur compétence, à savoir la recherche-développement, les études et vie estudiantine, les stages et formations post-universitaires, la coopération internationale, et la communication. Le secrétaire général de l'EISMV tiendra des réunions bihebdomadaires avec les chefs de services administratifs et des finances.

Un atelier bilan annuel est organisé pour évaluer les progrès et leur qualité, tirer les enseignements et des recommandations pour revisiter le plan stratégique.

## 7.2 MODALITES DE PASSATION DES MARCHES ET DE GESTION FINANCIERE

Les acquisitions dans le cadre du projet (travaux, biens et services) se feront selon les règles et procédures de passation des marchés du partenaire technique et financier, et du pays siège de l'EISMV.

L'EISMV ouvrira et maintiendra dans des banques commerciales acceptables par le partenaire technique et financier deux comptes spéciaux, l'un pour les ressources de la Banque et l'autre pour les fonds de contrepartie. L'EISMV maintiendra une comptabilité répondant aux normes et meilleures pratiques dans ce domaine. La comptabilité du projet fera l'objet d'audits annuels conduits par un cabinet sélectionné suivant les procédures en vigueur dans les projets de la Banque.

## ◀ CONCLUSIONS

L'EISMV offre des infrastructures, des programmes et une masse critique d'experts (enseignants-chercheurs) de haut niveau capable de dispenser un enseignement de qualité, mener des recherches, et fournir des conseils aux Etats ; aucun pays membres, pris individuellement, ne peut prétendre fournir les mêmes services. A ce titre elle représente une réponse appropriée aux besoins de formation de cadres de haut niveau ainsi que la mise à disposition d'expertises dans le domaine de la santé et la production animales dans le contexte actuel de crise alimentaire et sanitaire.

L'EISMV reçoit l'appui de plusieurs partenaires au développement: la FAO, la Banque Mondiale, l'Union européenne, la Coopération française, l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), et

l'Organisation mondiale de santé animale (OIE) dont elle est un des cinq centres collaborateurs dans le monde. De plus elle a des accords de coopération scientifique et technique avec plusieurs universités et instituts de recherche dans le monde. Les ressources du partenaire technique et financier permettraient à l'EISMV de mettre en œuvre son plan stratégique un tournant majeur dans son mode de fonctionnement et de gouvernance) tout en permettant de valoriser les contributions des autres partenaires. Dans ce contexte l'intervention du partenaire financier jouerait un rôle important de facilitation/mobilisation de ressources additionnelles de la part des autres partenaires au développement tout en contribuant à asseoir la notoriété internationale de l'EISMV.

### LISTE DES PARTENAIRES DE L'EISMV DE 2015 A 2018

Partenaires	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Projet Afrique One (Welcome Trust)	22 561 142	13 105 571			35 666 713
Projet OH Next Gen	32 743 554	43 520 211			76 263 765
Projet CORAF Amprolait (Banque mondiale)	151 270 195	73 921 522			225 191 717
Projet ILRI (Finlande)	46 760 485	14 262 386	16 398 925	26 900 654	104 322 450
Projet ARES Coopération belge	32 797 850	58 537 652	36 239 406	31 571 957	159 146 865
USAID (OHCEA)		93 717 100	123 170 705	68 831 139	285 718 944
Projet ZELS 5Royal Veterinary College)		13 122 299	77 107 311	140 150 990	230 380 600
PREDICT (USAID)				80 854 358	80 854 358
<b>TOTAL</b>	<b>363 606 045</b>	<b>310 086 741</b>	<b>252 916 347</b>	<b>267 454 740</b>	<b>1 194 063 873</b>

# *“Une ambition régionale pour le développement”*



B.P 5077 Dakar - Fann / Senegal

Téléphone : +221 33 865 10 08 / +221 33 865 10 29

Fax : +221 825 42 83

E-mail : [directiongenerale@eismv.org](mailto:directiongenerale@eismv.org)

Web : [www.eismv.org](http://www.eismv.org)