

**BILAN DÉTAILLÉ DE MISE EN ŒUVRE
DES ACTIVITÉS MAÎTRESSES DU PLAN D'ACTION 2016-2018
DU PACTE POUR LE RAYONNEMENT DE L'ENAM DU BÉNIN**

ACTIONS DÉCLINÉES PAR AXE	BILAN D'EXÉCUTION
1. RÉFORMES D'ORDRE STRATÉGIQUE	
1.1. Réaliser un diagnostic organisationnel approfondi.	<ul style="list-style-type: none"> • Les Tdr sont élaborés et disponibles (Annexe n° 1). • L'ENAP de Québec, sollicitée pour réaliser éventuellement le diagnostic, a produit une offre technique et financière (Annexe n° 2) • Une demande de financement a été transmise au Projet d'Appui à la Gestion des Investissements Publics et à la Gouvernance (PAGIPG) de la Banque mondiale le 4 mai 2018 (Annexe n° 3). Au cours d'une réunion tenue à la fin du mois de juillet 2018, elle a été rappelée à l'attention des responsables du PAGIPG qui ont assuré qu'elle est en cours d'étude. • La suite (, y compris le diagnostic proprement dit et l'élaboration du plan stratégique) est subordonnée à la mobilisation du financement.
1.2. Renforcer le sentiment d'appartenance à la même École.	<ul style="list-style-type: none"> • Les ateliers de team building ont été financés sur fonds propres pour un montant de 5.700.000 FCFA après la quête infructueuse d'appuis extérieurs satisfaisants. Ils ont eu lieu du 6 au 17 octobre 2016. • Le rapport de la consultante est une mine d'informations. Toutes les conséquences n'en ont pas encore été tirées. • Des problèmes préoccupants de cohésion persistent au sein du PATS ainsi qu'entre le PATS et le personnel enseignant permanent. • L'absence du territoire national de quelques enseignants permanents crée un malaise dans la mesure où la charge de travail repose sur quelques-uns. • Il est également difficile de mobiliser certains enseignants permanents, y compris parmi ceux ayant des responsabilités pédagogiques, soit pour l'exécution de leurs obligations professionnelles (corrections, délibérations, supervision des examens) dans les délais requis et selon les normes de qualité, soit simplement pour la participation à la vie de l'établissement (réunions statutaires).
1.3. Moraliser et rendre digne la fonction enseignante.	<ul style="list-style-type: none"> • Une version actualisée du Code d'éthique a été validée par le Conseil pédagogique et approuvée par le Conseil général des Enseignants le 2 avril 2016 • Un Comité d'éthique définitif est mis en place par NDS n° 217-17 du 23 mai 2017 2017 (Annexe n° 4) après institution d'un Comité intérimaire. • Saisi d'un certain nombre de dossiers, le Comité a manqué d'éléments pour statuer (récurrence de dénonciations anonymes).
1.4. Engager l'ENAM dans une démarche qualité pour une éventuelle certification internationale.	<ul style="list-style-type: none"> • L'ENAM a eu la chance d'être approchée par le Projet PAORC dès 2016. • Elle s'est engagée dans un processus en vue de la certification de la formation continue à la norme ISO 29990. • Elle a bénéficié à cet effet de l'accompagnement d'un consultant mis à disposition par le PAORC. • Elle a subi l'audit de certification, financé sur fonds propres pour un montant de 1.182.690 FCFA. • Le rapport de l'Auditrice est disponible (Annexe n° 5). • L'ENAM attend la décision finale de la Commission de certification.
1.5. Développer la coopération internationale.	<ul style="list-style-type: none"> • Un inventaire a été dressé et les Accords retrouvés sont disponibles (Dossier Annexe n° 6). • Des contacts pris avec l'ENAP de Québec dans ce sens sont restés infructueux. • Deux nouveaux Accords ont été signés : ENAM de Bangui (14 juillet 2016) et Université catholique de Lyon (juillet 2016) : Annexe n° 7. Ces deux Accords sont actifs et ont des retombées pour l'ENAM du Bénin, avec de belles perspectives. • Un Protocole d'Accord négocié avec l'ENSA du Maroc est en instance de signature depuis mars 2018. • Les contraintes de la gestion interne n'ont pas laissé le temps de relancer la coopération avec les ENA/ENAM de la sous-région.
1.6. Engager une réflexion approfondie sur les missions statutaires non encore assurées.	<ul style="list-style-type: none"> • Cette réflexion doit s'inscrire dans le cadre du diagnostic organisationnel et dans la perspective de l'élaboration du plan stratégique.

ACTIONS DÉCLINÉES PAR AXE	BILAN D'EXÉCUTION
2. RÉFORMES INSTITUTIONNELLES	
2.1. Mettre en place les organes statutaires encore inexistantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Les Conseils de perfectionnement et les Conseils des Enseignants de département ne sont toujours pas mis en place.
2.2. Réviser les règles statutaires pour assurer le fonctionnement régulier de tous les organes et éviter tout pouvoir personnel.	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets révisés d'arrêtés portant Règlement pédagogique et AOF ont été élaborés. • Ils ont été régulièrement validés par les organes statutaires compétents. • Les Arrêtés correspondants ont été pris par le Recteur respectivement le 14 décembre 2016 et le 28 septembre 2017 (Annexe n° 8). • L'organisation des services a été rationalisée. • Les Divisions, à l'exception de la Reprographie, ont été opérationnalisées progressivement dans tous les services.
2.3. Ouvrir un débat sur le statut des syndicats d'élèves.	<ul style="list-style-type: none"> • Un Comité de réflexion a été mis en place par NDS n° 167-16 du 26 mai 2016 sur décision prise par le CRD en sa séance du 17 mai 2016 (Annexe n° 9). • Le Comité a proposé au CODIR (Annexe n° 10), qui l'a accepté (Annexe n° 11), de retirer les activités de gestion du parking deux roues et de vente des uniformes au BUE. • La Direction a décidé d'allouer chaque année un montant forfaitaire d'environ 2.500.000 FCFA au BUE/CUE pour les activités culturelles, en dehors de l'appui au fonctionnement (matériel et fournitures). • Le nouveau décret définissant les rapports en l'Administration et les organisations estudiantines reste assez vague.
2.4. Engager des négociations pour obtenir le recrutement et la mise en formation à l'ENAM de fonctionnaires stagiaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Un ancien Directeur de Cabinet du Ministre chargé de la Fonction publique a pris l'initiative d'une réunion au cours de laquelle la question devait être débattue. • La réunion n'a pas été utile en raison de l'absence de la plupart des acteurs attendus. • Elle n'a pas eu lieu avant le remplacement de cette autorité. • L'initiative prise par la Direction de l'ENAM en vue du rétablissement du concours d'entrée n'a pas été fructueuse.
3. ÉTUDES ET RECHERCHE	
3.1. Mettre en place et dynamiser les équipes d'enseignement et de recherche.	<ul style="list-style-type: none"> • Comme cela est annoncé <i>supra</i>, cette activité n'a pas été exécutée.
3.2. Finaliser les offres de formation mises aux normes LMD.	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme spécial d'éducation à la citoyenneté, à la démocratie et à la gouvernance a été mis en œuvre dès 2016-2017, tant en Licence professionnelle qu'en master. • Le programme spécial d'enseignement de l'Anglais, inauguré en 2016-2017 pour la 1^{ère} Année de licence a été intégré à l'offre normale de formation et étendu à la 2^{ème} Année en 2017-2018. Ce programme sera étendu au Semestre 5 de licence à la rentrée 2018-2019. • Il reste la réorganisation de l'enseignement des techniques d'expression en langue française pour lesquelles il n'a pas été trouvé de référentiel satisfaisant. • Le processus de révision et de validation des offres de formation est amorcé. Les deux premiers ateliers ont déjà eu lieu. Le 3^{ème} atelier, programmé pour le mois de septembre 2018, est différé en attendant la finalisation des travaux préparatoires dans les équipes. Le processus est momentanément suspendu, faute de ressources. • Des Règlements pédagogiques particuliers devaient être élaborés pour les formations spéciales (Auditeurs et Officiers de Justice, Greffiers, Gestion du patrimoine culturel notamment). Ils ne l'ont pas été. Au demeurant, ils ne sont, pour la plupart, plus d'actualité en raison de la création de l'École de formation des professions judiciaires et de la difficulté à relancer la formation en GPC.

ACTIONS DÉCLINÉES PAR AXE	BILAN D'EXÉCUTION
3. ÉTUDES ET RECHERCHE (suite)	
3.3. Rationaliser les procédures de recrutement (apprenants et collaborateurs extérieurs)	<ul style="list-style-type: none"> • Les critères redéfinis ont été traduits dans le nouveau Règlement pédagogique général (Annexe n° 8 b, art. 103 à 105 et 94 à 95).
3.4. Réviser le Règlement pédagogique pour y intégrer les évolutions récentes du système LMD.	<ul style="list-style-type: none"> • Le Règlement pédagogique général a été validé par l'autorité compétente sous la forme de l'Arrêté n° 095-17 du 28 septembre 2017 (Annexe n° 8 b).
3.5. Sécuriser la délivrance des actes.	<ul style="list-style-type: none"> • L'automatisation est inscrite au PTA depuis 2017. Elle n'a pas été exécutée à cause de son coût. • Le CRD a décidé de sa mise en œuvre en commençant par la formation continue sur la base des résultats de l'audit de certification du CFCC. Cette automatisation permettra de disposer d'une base de données des attestations délivrées par le CFCC. • L'établissement des diplômes est systématisé pour les promotions sorties depuis 2014. • La résorption du retard par rapport aux promotions antérieures est en cours. • Les procès-verbaux disponibles sont tous reliés. • Mais : <ul style="list-style-type: none"> - certains PV sont introuvables ; - d'autres portent encore des mentions au crayon non confirmées au stylo.
3.6. Rendre plus performante la coordination des études.	<ul style="list-style-type: none"> • Il existait la NDS n° 120 du 7 mars 2014. (Annexe n° 12) • Les règles ont été redéfinies à travers le nouveau Règlement pédagogique (art. 7 à 13)
3.7. Entreprendre une évaluation approfondie des cours du soir.	<ul style="list-style-type: none"> • Une Commission a été créée par NDS n° 168-16 du 26 mai 2016 (Annexe n° 13). • Sur la base du rapport de la Commission, un Coordonnateur spécial a été nommé. Mais il été inhibé dans son action par le refus des Chefs de département de le voir s'impliquer dans la programmation des enseignements. • La décision a été récemment prise par le CP de rétablir le Coordonnateur des cours du soir dans la plénitude de ses attributions. • Dans cette perspective, un candidat initialement retenu au terme d'un appel à concurrence pour le poste de coordonnateur aux relations extérieures a été proposé, avec son accord, au CODIR qui l'a accepté, pour remplacer le Coordonnateur actuel, qui annoncé ne pas pouvoir renouveler son engagement à compter de novembre 2018.
3.8. Envisager un renouvellement profond de l'offre de formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Face à la difficulté de mobilisation des ressources pour une étude de marché en bonne et due forme, une stratégie de substitution a été proposée par le CPUAQ. • Comme annoncé <i>supra</i> (3.2), le processus de révision et de validation des offres de formation est amorcé mais momentanément suspendu.
3.9. Renforcer la formation au système LMD et l'accompagnement des élèves.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 sessions de formation, organisées du 19 au 22 puis du 26 au 29 décembre 2016 ont permis de toucher quatre-vingt-quatre vacataires et collaborateurs extérieurs. • Plusieurs fois planifiée, la remédiation a été constamment reportée sous la pression des exigences du calendrier. • Un mécanisme de gestion des élèves en situation d'échec a été validé par le CP et est actuellement soumis à l'approbation du Rectorat.
3.10. Mettre en œuvre un système d'évaluation des enseignants et des enseignements.	<ul style="list-style-type: none"> • Au terme de longs débats, le principe de l'évaluation et le caractère incontournable du questionnaire s'imposent. • Il reste à réévaluer le questionnaire utilisé à la lumière des spécificités de l'ENAM et du Code d'éthique.
3.11. Réfléchir, avec les structures d'accueil, à une adaptation de l'organisation des stages.	<ul style="list-style-type: none"> • Le CP a recommandé de différer l'évaluation jusqu'au retour à un calendrier universitaire normal.
3.12. Améliorer la gestion des dossiers des collaborateurs extérieurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Des appels à candidatures ont été lancé pour recruter de nouveaux intervenants. • Les collaborateurs extérieurs ont été invités à fournir chacun un dossier. • La signature de contrats a été systématisée pour les programmes d'urgence, mais avec la difficulté pour l'ENAM de respecter le délai de paiement des honoraires.

ACTIONS DÉCLINÉES PAR AXE	BILAN D'EXÉCUTION
3. ÉTUDES ET RECHERCHE (suite et fin)	
3.13. Évaluer le système de promotion d'une relève pour le corps des enseignants permanents.	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes « Restaurer l'espoir + » et « Relève de qualité + » ont été suspendus en 2016. • Une Commission a été créée par NDS n° 060-16 du 23 mars 2016 (Annexe n° 14) • Une NDS n° 2000-17 du 5 mai 2017 puis une Décision rectorale n° 084-17 du 6 septembre 2017 ont été pris pour redéfinir les modalités des programmes. • Les collègues ayant sollicité un appui l'ont tous obtenu. • Mais de nouvelles difficultés sont apparues dans la mise en œuvre et contraignent à une nouvelle évaluation. Le Comité d'évaluation a été créé par NDS n° 138-2018 du 6 septembre 2018.
3.14. Mettre à la disposition des élèves et des enseignants plus de ressources documentaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Un abonnement à la plateforme Cairn.info est en place depuis 2018. • Deux séances de démonstration ont été organisées à l'intention des responsables d'amphi et des enseignants permanents. Le nombre de participants à ces séances et le nombre d'utilisateurs sont faibles. • Des acquisitions d'ouvrages sont prévues au profit des Officiers de justice.
3.15. Redéfinir les critères d'attribution des aides à la promotion des enseignants permanents.	<ul style="list-style-type: none"> • Cf. 3.13
4. GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE	
4.1. Rétablir la crédibilité de la signature de l'École.	<ul style="list-style-type: none"> • La Table-ronde des créanciers a eu lieu le 17 juin 2016. Elle a débouché sur un échéancier. L'application a été rapidement compromise par l'apurement de la dette liée à la construction du nouveau bâtiment du SAP et le système de rétrocession. • Néanmoins, sur la dette fournisseurs de 551.744.437 FCFA héritée, 441.754.874 FCFA (80 %) ont été payés. Il reste 109.989.563 FCFA auxquels s'ajoutent 75.317.647 FCFA non encore payés sur les nouvelles dettes contractées au cours du mandat finissant. • En principe, la dette envers la CNSS est entièrement apurée depuis décembre 2017. Mais les services de la Caisse ont encore remis en cause le montant des intérêts précédemment communiqué officiellement à la Direction de l'ENAM.
4.2. Systématiser le recours à des prestataires crédibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'a pas été possible de mettre le mécanisme en œuvre. • La qualité des biens et services acquis n'est toujours pas garantie à travers le processus actuel de passation des marchés. • Le suivi par le Service de la Maintenance mérite d'être amélioré.
4.3. Faire réaliser une évaluation du système d'intéressement¹.	<ul style="list-style-type: none"> • Une Commission a été créée par NDS n° 064 du 24 mars 2016 (Annexe n° 15). • La Commission n'a déposé son rapport qu'en juillet 2016 (Annexe n° 16). • Dans l'intervalle, le Rectorat a annoncé une refonte du système général d'intéressement et demandé de surseoir à la création de nouveaux éléments d'intéressement. • Les conclusions de la Commission qui aurait été mise en place au Rectorat à cet effet sont toujours attendues.
4.4. Solliciter de nouveaux partenaires pour le financement des actions urgentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs Tdr ont élaborés. • Des contacts ont été pris (Génie militaire, Millenium Challenge Account, Ambassade de Turquie, etc.) Mais sont restés sans suite.
4.5. Accorder une plus grande attention au personnel administratif.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulté sur les horaires flexibles, le personnel a majoritairement dit préférer s'en tenir aux horaires fixes officiels. • Une session de formation, commencée en 2017 a été interrompue. • Le principe d'une session de formation sur Mikrotic est acquis. Mais sa mise en œuvre se heurte à des difficultés d'ordre procédural. • Le projet d'institution d'une Mutuelle pour le PATS est en cours de finalisation. • La centralisation annoncée des polices d'assurance rend impossible la négociation de l'extension des garanties liées à l'assurance du personnel. • Le Rectorat a accepté de faire assurer le gardiennage par une agence privée. • Quelques équipements de protection ont été acquis en 2017. • Inscrites au PTA en 2017, l'acquisition de fauteuils ergonomiques et la mise en place des points d'approvisionnement en eau de boisson ne sont pas effectives.

¹ Primes, indemnités, motos, uniformes, etc.

ACTIONS DÉCLINÉES PAR AXE	BILAN D'EXÉCUTION
4. GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE (suite et fin)	
4.6. Réévaluer la pertinence des divers droits acquittés par les apprenants.	<ul style="list-style-type: none"> • Un inventaire de tous les droits acquittés a été réalisé. • De nouvelles règles ont été définies à travers des NDS successives (Exemples : NDS n° 166-17 du 28 mars 2017 et 212-2017 du 12 mai 2017)
4.7. Rationaliser la gestion administrative.	<ul style="list-style-type: none"> • Un système interne de délégations et d'autorisations a été organisé à travers la NDS n° 196 du 15 juin 2016 (Annexe n° 17). • Des critères rationnels à appliquer pour la notation du personnel ont été définis et diffusés mais non appliqués à cause de la résistance au changement. • L'élaboration des manuels de procédures administratives et techniques et l'introduction des méthodes modernes de gestion des ressources humaines restent d'actualité. • Quelques équipements informatiques et logiciels ont été achetés mais le parc mérite d'être renouvelé entièrement.
5. ÉQUIPEMENTS ET INFRASTRUCTURES	
5.1. Assainir les toilettes et revoir leur gestion.	<ul style="list-style-type: none"> • Les toilettes ouvertes aux élèves sont toutes réhabilitées. • Leur gestion est désormais déléguée à un prestataire privé. • Les équipements d'appoint (motopompe et tank) mis en place ne suffisent pas à suppléer la défaillance du système d'approvisionnement en eau potable sur le campus.
5.2. Réhabiliter quelques bâtiments existants.	<ul style="list-style-type: none"> • Des grilles de sécurité ont été posées presque partout où elles faisaient défaut. • Les bureaux de la Direction ont été réhabilités. • L'étanchéité des salles Mag a été réalisée. • Une salle d'attente a été aménagée dans le bâtiment administratif central. • La toiture du bâtiment administratif central a été entièrement réhabilitée. • Le système d'évacuation des eaux pluviales du bâtiment G a été amélioré. • Le réseau électrique a été réhabilité pour l'essentiel avec mise à la terre. • Un magasin de proximité a été créé. • Ont été réhabilités : <ul style="list-style-type: none"> - toutes les salles G (à l'exception de la G6) les salles Mag ; - les 2 salles B dont la B2, transformée en salle de formation continue ; - la salle des Inspecteurs ; - la salle des Archives • La réhabilitation de la bibliothèque reste une priorité.
5.3. Poursuivre l'aménagement du site.	<ul style="list-style-type: none"> • L'enseigne de l'École a été remise en place à l'entrée principale. • L'éclairage intégral de l'aire de l'ENAM a été réalisé. • Un plan d'occupation du site a été élaboré. • Le dossier de pavage de la rue MENSAH est désormais piloté par le Rectorat après l'échec de l'initiative en direction du Génie militaire. • La ceinture de barbelés et de haie vive de l'École a été bouclée. • Le pavage de l'aire de l'École est achevé. • L'aménagement et le renouvellement des espaces verts entrent dans leur dernière phase. • Un dispositif d'orientation des usagers a été mis en place sur l'aire de l'École. • Il reste à aménager l'aire de jeux derrière le bâtiment C. • La réhabilitation du bâtiment administratif principal est retardée (trésorerie).
5.4. Réfléchir à un système plus efficace d'entretien des salles de classe et de l'aire de l'École.	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs évaluations ont débouché sur la redéfinition de nouveaux schémas. • Mais l'entretien en régie reste dans l'ensemble peu satisfaisant, surtout que l'incivisme des apprenants contribue à aggraver l'insalubrité dans l'École. • Des décisions courageuses s'imposent désormais.
5.5. Faire entrer l'ENAM dans l'ère de la modernité.	<ul style="list-style-type: none"> • Le renouvellement du parc informatique, promis par la TIKa ne s'est pas concrétisé. • La mise en place d'un système de relai par l'énergie solaire, promise par de précédentes autorités du MCA, est restée sans suite. • La mise en place d'un équipement high-tech, annoncée dans le Pacte, est un luxe dans la situation de trésorerie actuelle de l'École. • Un nouveau logiciel de délibération a été conçu mais peinait à être mis en exploitation notamment à cause de l'indisponibilité d'offres de formation mises aux normes LMD. • La connexion internet a été considérablement améliorée. Le Fournisseur d'accès internet promet le passage à la fibre optique en octobre 2019. • Des investissements s'imposent pour protéger les équipements de la foudre.