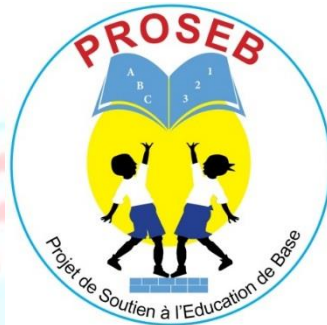


Projet de Soutien à l'Education de Base



RAPPORT DE REVUE A MI-PAROURS

Projet de Soutien à l'Education de Base

Juin 2015

Liste des acronymes	4
I. Introduction.....	6
1.1 Contexte global dans lequel se situe le projet	6
1.2 Présentation succincte et recommandations clés à mi-parcours	7
II. Contexte sectoriel du projet	12
III. Pertinence des objectifs et du design du projet	16
3.1 Pertinence des objectifs.....	16
3.2 Pertinence du design	17
3.3 Rappel des composantes du PROSEB :	21
3.4 Pertinence du lien entre les composantes et les objectifs de développement du projet	22
IV. L'exécution des composantes du PROSEB	26
4.1 Composante 1 : Accroître l'accès et l'équité au niveau primaire grâce à la réhabilitation et à la construction de salles de classe.....	26
4.2 Composante 2 : Améliorer la qualité des conditions d'apprentissage	35
4.3 Composante 3 : Renforcement de la gestion du secteur éducatif	53
V. Gestion et coordination du projet.....	62
5.1 Comité de pilotage.....	62
5.2 Gestion du projet	63
5.3 Gestion au niveau des services déconcentrés (PROVEDs, sous PROVEDs).....	64
5.4 Gestion Financière et décaissements.	65
5.5 Passation des marchés.....	65
5.6 Clauses de gestion financière datées (PAD)	66
5.7 Aspects environnementaux et sociaux.....	66
5.8 Suivi par l'entité de supervision	67
5.9 Rôle de l'agence de coordination et dimension partenariale.....	67
5.10 Rôle des commissions provinciales de l'EPSP et des commissions provinciales de l'EPSP élargies.....	67
VI. Suivi et Evaluation	68
6.1 Evolution des indicateurs depuis le lancement du projet	68
6.2 Analyse de l'évolution de l'indicateur 1 relatif au taux net d'accès au primaire.....	69
6.3 Evolution de l'indicateur 2 relatif à la parité au primaire.	71
6.4 Discussion des indicateurs 3, 4, 5 et 6 (manuels scolaires).....	72
6.5 Discussion de l'indicateur 7	73

6.6	Discussion des indicateurs intermédiaires.....	73
VII.	Autres aspects de gestion du PROSEB	77
7.1	Date de clôture du projet : discussion sur les délais, les activités à risque pour annulation.	77
7.2	Efficacité du projet	77
7.3.1	Analyse des coûts unitaires de la construction	77
7.3.3	Soutenabilité et efficacité économique du projet.....	79
	Annexe 1: cadre de résultats au 31 mai.....	81
	Annexe 2: tableau de recommandations et leçons apprises.....	81
	Annexe 3: planning des activités restantes	81
	Annexe 4: arrêtés des Gouverneurs portant sur la gratuité au primaire	81
	Annexe 5: contrats de performance et cahiers des charges	81
	Annexe 6: exemple de contrat de performance signé.....	81
	Annexe 7: recommandations du COPI	81
	Annexe 8: exemple de cadre de rapportage des données par les PROVEDs.....	81

Liste des acronymes

APEP/APEP2

APD Avant-Projet Définitif

APS Avant-Projet Sommaire

BGP Bureaux Gestionnaires de Proximité

BM Banque mondiale

CAT Cellule d'Appui Technique

CGPMP Cellule de Gestion et de Passation des Marchés publics

CTB Coopération Technique Belge (Agence Belge de Coopération)

COASCE Coalition des Organisations de la Société Civile pour l'Education

CRESO Centre de Ressources Educatives pour les Sous Divisions

DEP Direction des Etudes et de la Planification

DIPROMAD Direction des Programmes Scolaires et des Matériels Didactiques

DIS Direction des Infrastructures Scolaires

EADE Enfants et Adolescents en Dehors de l'Ecole

EDC Education Development Center

EMO Equipe de mise en œuvre

IDH Indice de Développement Humain

MEPSP Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle

MEPS-INC Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et de l'Initiation à la Nouvelle Citoyenneté

MLA : Monitoring Learning Assessment

MOD : Maîtrise d'Ouvrage Déléguée

OMD Objectifs du Millénaire pour le Développement

PARSE Projet d'Appui au Renforcement du Système Educatif

PASEC Programme d'Appui des Systèmes Educatifs de la Confédération des ministres de l'éducation ayant le français en partage

PAQUED Programme d'Appui à la Qualité de l'Education

PIB Produit Intérieur Brut

PIE Plan Intérimaire pour l'Education

PME Partenariat Mondial pour l'Education

PTFs Partenaires Techniques et Financiers

PRRIS Programme de Reconstruction et de Réhabilitation des Infrastructures scolaires

PROSEB Projet de Soutien à l'Education de Base

PROVED Province Educationnelle

PTBA Plan d'Action Annuel Budgétisé

RESEN Rapport d'Etat du Système Educatif National

SECOPE Service de Contrôle et de la Paie des Enseignants

TNA Taux Net d'Accès

I. Introduction

1.1 Contexte global dans lequel se situe le projet

La République Démocratique du Congo est le plus grand Etat d'Afrique Centrale. Richement dotée en ressources naturelles, Le pays est caractérisé par sa grande superficie (2 345 409 Km²) et sa population est estimée à 80 millions d'habitants suivant les projections des nations unies, établies sur la base du recensement de 1984. La population du pays est très majoritairement jeune, avec 45,7% de la population âgée de moins de 14 ans, et un âge moyen de seulement 21,6 ans. Elle est aussi essentiellement rurale, à 61,2%. L'environnement dans le pays est globalement stabilisé depuis une décennie, bien qu'encore considéré comme fragile. En effet, il compte parmi les pays les plus en difficulté pour l'indice de développement humain (IDH). Son PIB par habitant est l'un des plus faibles au monde, avec 444 dollars par habitants (2013)¹.

Par ailleurs, la croissance du PIB enregistrée par le pays a été forte, à hauteur de 7% par an entre 2010 et 2012 et des prévisions de croissance équivalentes, voire supérieures, sont anticipées pour les années à venir². Bien qu'ayant sensiblement baissé entre 2005 et 2012, en particulier en zone rurale, la pauvreté reste omniprésente dans le pays. Ainsi, la pauvreté est passée au cours de ces 7 années de 75,8% de la population à 65,2% en milieu rural et de 62,8% à 60,4% en milieu urbain³. En termes d'activité économique, on considère que le secteur informel draine une écrasante majorité de la population, avec 88,6% des actifs. En outre, la proportion des actifs considérés comme en sous-emploi représente 58% des actifs urbains, et 73% des actifs ruraux. Ces différents éléments font de la RDC un pays pour lequel les enjeux en termes de développement humain sont cruciaux pour l'atteinte des OMD fixés au niveau international dont le bilan 2015 fait état des résultats suivants :

Tableau 1 : synthèse de l'accessibilité des OMD en RDC

	Titre	Cible (2015)
Objectif 1	Eliminer l'extrême pauvreté et la faim	Invraisemblablement atteignable
Objectif 2	Assurer une éducation primaire pour tous	Potentiellement atteignable
Objectif 3	Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Probablement atteignable
Objectif 4	Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans	Invraisemblablement atteignable
Objectif 5	Améliorer la santé maternelle	Invraisemblablement atteignable
Objectif 6	Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies	Potentiellement atteignable
Objectif 7	Assurer un environnement durable	Probablement atteignable
Objectif 8	Mettre en place un partenariat mondial pour le développement	Probablement atteignable

Source : rapport national OMD (septembre 2014 sur la base des données de 2012)

Dans ce contexte, le PROSEB se propose d'apporter une contribution à l'atteinte des OMD et en particulier à l'objectif 2 relatif à l'éducation. Spécifiquement, il répond à la cible 4 : « D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires » en contribuant aux indicateurs suivants. Il contribue aussi à la cible 5 « Eliminer les disparités entre les sexes, dans les enseignements primaire et secondaire en 2015 au plus tard » à travers son impact potentiel sur l'indicateur suivant :

¹ Base de données PNUD, 2014

² Communiqué FMI, Juin 2014

³ Source : enquête 123 données 2012, publication 2014.

Tableau 2 : Les OMD relatifs à l'éducation (Déclinaison de l'objectif 2)

	Titre	Donnée 2012	Cible 2015	Estimation
10	Taux net de scolarisation dans le primaire	90,5%	100%	Potentiellement atteignable
11	Taux brut de scolarisation dans le primaire	98,4%	107%	Potentiellement atteignable
12	Proportion d'écoliers commençant la première année d'études primaire et achevant la 5 ^{ème} année	64,2%	100%	Potentiellement atteignable
13	Taux d'alphabétisation des 15-24 ans.	80,1%	100%	Potentiellement atteignable
14	Rapport filles/garçons dans l'enseignement primaire	0,87%	1	Probablement atteignable

Source : rapport national OMD (septembre 2014 sur la base des données de 2012)

Le Projet de Soutien à l'Education de Base est entré en vigueur le 23 juillet 2013. A l'exception de la composante relative à la distribution des manuels scolaires, le projet cible deux Provinces administratives sur les onze que compte le pays (en attendant le découpage en 26 nouvelles provinces), à savoir le Kasai-Occidental et l'Equateur.

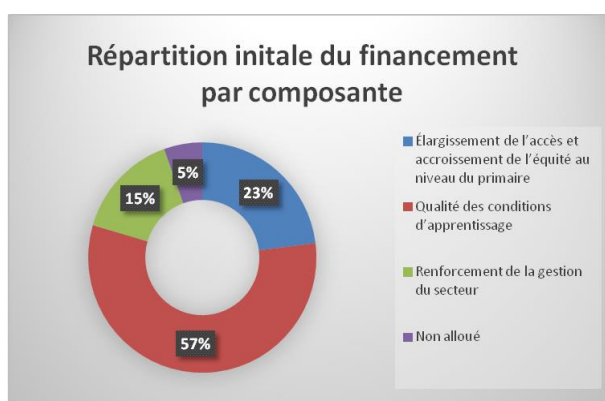
1.2 Présentation succincte et recommandations clés à mi-parcours

La partie suivante propose une synthèse des principaux éléments à retenir sur le projet après deux ans d'existence.

1.2.1 Données financières :

Le PROSEB bénéficie d'un financement de 100 Millions de dollars US, dont 93,6 millions de dollars du Partenariat Mondial pour l'Education et 6,4 million dollars de l'Initiative Fast Tract Education Pour Tous-Commission Européenne.

Graphique 1 : Proportion des investissements du projet par composante

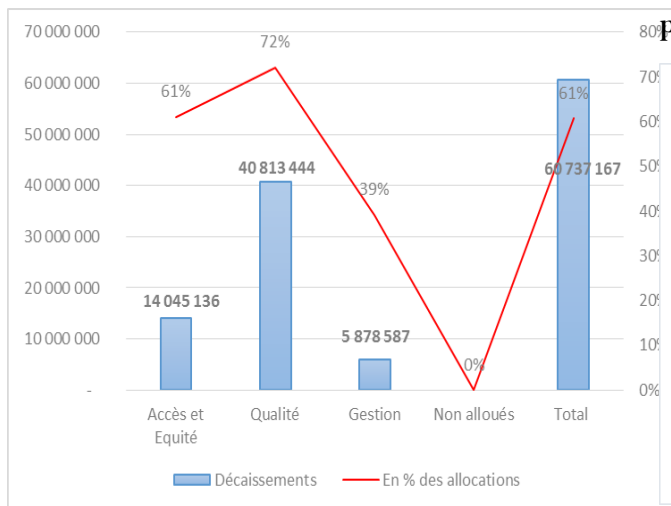


Le graphique 1 montre que le financement du PROSEB est organisé autour de 3 composantes. La composante accès/équité, la composante qualité, et la composante renforcement de la gestion. La composante qualité des conditions d'apprentissages représente très largement le premier investissement du projet, notamment parce qu'il inclut l'acquisition et la distribution des manuels scolaires sur tout le territoire. En second lieu vient la composante dédiée aux infrastructures, et enfin la composante relative au renforcement de la gestion du secteur. Les dépenses non allouées représentent la dernière part du financement initial, à hauteur de 5% du total.

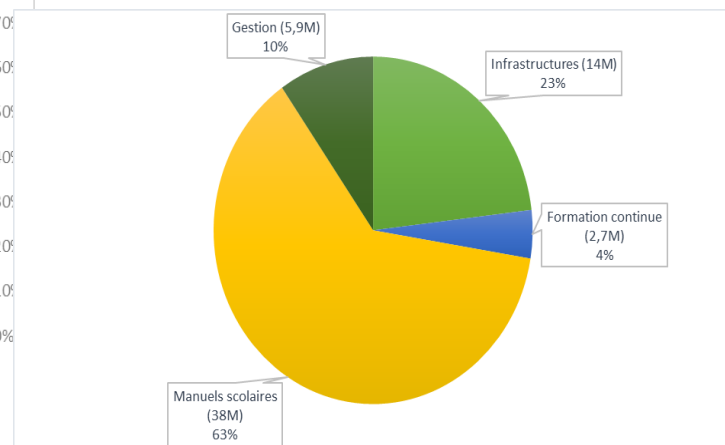
Les activités ont démarré en octobre 2013. A mi-parcours, les financements ont été largement entamés pour les 3 composantes du projet. Le graphique 2 montre l'évolution du point de vue financier en proportion des prévisions. Ainsi, alors que la composante gestion a dépensé 44% de ses allocations, la composante qualité a déjà atteint 68% du volume alloué. Poussé par le bon fonctionnement de la sous composante manuels scolaires, qui représente le premier investissement du projet, le taux de décaissement global atteint 61%.

Le graphique 3 quant à lui permet d'avoir une vision des décaissements au 31 mai, en proportion des dépenses totales effectuées par le projet à ce jour. Pour ce graphique, les deux sous-composantes de la composante qualité ont été séparées entre la distribution des manuels et la formation continue.

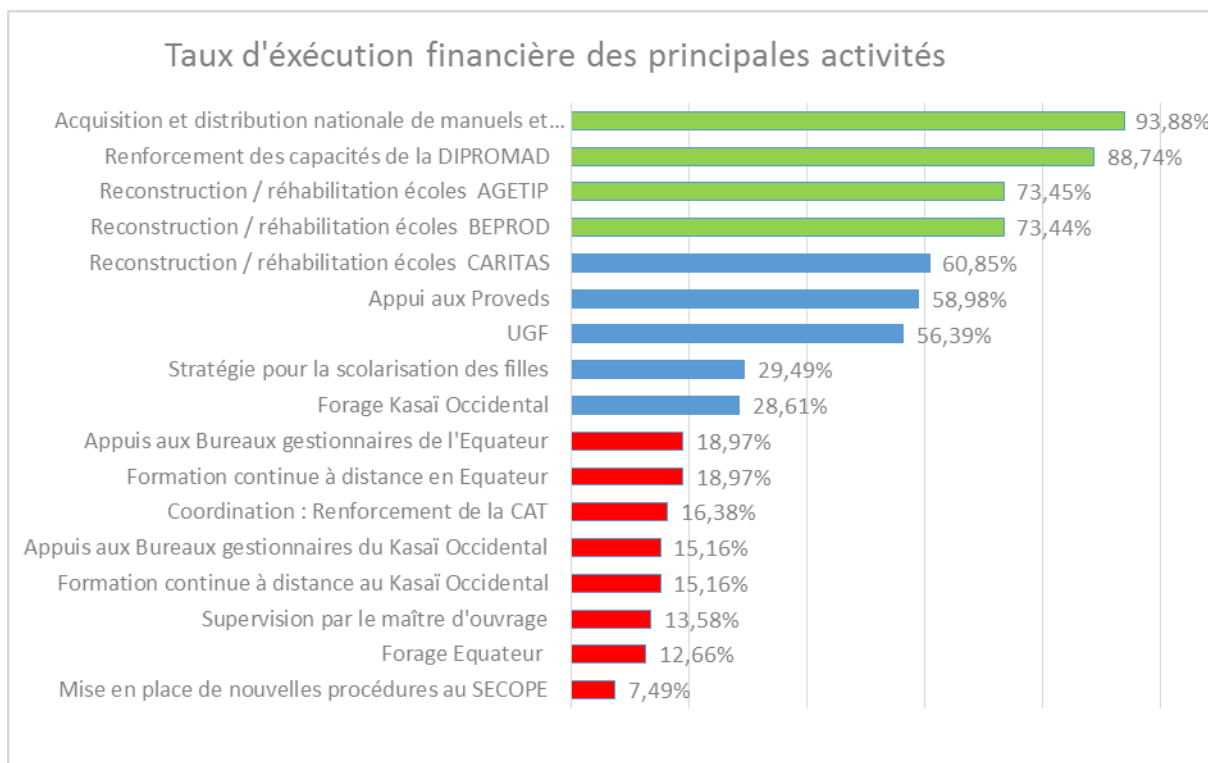
Graphique 2 : décaissements par composante au 31 mai



Graphique 3 : proportion des décaissements par composante au 31 mai



Graphique 4 : Evolution des décaissements par activités du projet au 31 mai 2015



1.2.2 Situation du projet au regard de ses indicateurs clés

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs du projet pour chacune des deux provinces, sur la base du cadre de résultats détaillé, disponible en annexe de ce document.

Pour l'Equateur, les cibles sont atteintes ou en voie d'être dépassées, même si, comme nous le verrons dans la partie suivi-évaluation de manière détaillée, les cibles et les indicateurs doivent être considérés avec précaution. Les éléments mentionnés témoignent d'une bonne évolution du projet, dans un contexte connaissant une amélioration certaine. Les indicateurs en vert montrent que les cibles principales sont atteintes, ou devraient l'être prochainement. Les indicateurs en rouge mettent en évidence des retards. Cependant, des évolutions notables sont attendues notamment dans le cas des manuels scolaires et des infrastructures. En effet, pour le cas des manuels scolaires l'indicateur retenu sera disponible dans le prochain annuaire. Pour celui des infrastructures, une campagne massive de réception de salles de classes interviendra d'ici juin 2015.

Tableau 3 : Principaux indicateurs du projet à mi-parcours, province de l'Equateur.

Composante	Indicateur	Baseline	EQUATEUR		
			Etat 2014	Repère 2015	Cible 2016
accès	Taux net d'inscription primaire	44,5	66	52,5	55
équité	Indice de parité	0,78	0,85	0,8	0,82
qualité 1	Ratio manuels de français (3ème 4ème)	0,4	0,64	1	1
qualité 1	Ratio manuels de français (5ème 6ème)	0,2	0,28	1	1
qualité 1	Ratio manuels de maths (3ème 4ème)	0,4	0,63	1	1
qualité 2	Ratio manuels de maths (5ème 6ème)	0,3	0,28	1	1
Gestion	% BGP fonctionnant selon les normes	0	41	65	75
Infrastructures	Salles de classe réceptionnées	0	12	504	504

Dans la province du Kasai occidental, les mêmes constats peuvent être faits. Partant d'une situation plus favorable en début de projet, la province est également sur le chemin de l'atteinte des objectifs, quand ils ne sont pas déjà atteints.

Tableau 4 : Principaux indicateurs du projet à mi-parcours, province du Kasai Occidental.

Composante	Indicateur	Baseline	KASAI OCCIDENTAL		
			Etat 2014	Repère 2015	Cible 2016
accès	Taux net d'inscription primaire	63,5	95,4	72	75
équité	Indice de parité	0,79	0,82	0,86	0,9
qualité 1	Ratio manuels de français (3ème 4ème)	0,4	0,54	1	1
qualité 1	Ratio manuels de français (5ème 6ème)	0,2	0,36	1	1
qualité 1	Ratio manuels de maths (3ème 4ème)	0,4	0,54	1	1
qualité 2	Ratio manuels de maths (5ème 6ème)	0,3	0,36	1	1
Gestion	% BGP fonctionnant selon les normes	0	54	65	70
Infrastructures	Salles de classe réceptionnées	0	0	396	396

1.2.3 Situation du projet composante par composante

Composante 1 : Accroître l'accès et l'équité au niveau primaire grâce à la réhabilitation et à la construction de salles de classe

La composante vise à améliorer l'accès à la scolarisation primaire dans les deux provinces ciblées par le projet, à travers la reconstruction ou la réhabilitation de 149 écoles (900 salles de classe) et l'aménagement des points d'eau (puits ou forages).

L'exécution des travaux de reconstruction/réhabilitation des infrastructures scolaires a débuté, dans l'ensemble, au mois de juillet 2014 et se situe en bonne voie pour atteindre ses objectifs. Son taux d'exécution financière est de 61,04%. Environ 22% des infrastructures scolaires seront réceptionnées provisoirement en fin juin 2015. La réception provisoire de 79% des chantiers est projetée pour fin octobre 2015 et 100% du programme devrait être livré en décembre 2015.

L'exécution des travaux de forages et d'aménagement de puits commenceront dans le courant du mois de juin 2015, les études hydrauliques ayant été réalisées. La durée des travaux est de 4 mois, pour une réception en octobre 2015.

Une attention particulière doit être portée à sur les éléments suivants :

- La livraison des tables bancs et mobiliers dans les écoles du programme
- La situation des chantiers en retard
- La documentation de la composante
- La sensibilisation des Comités de Gestion

Composante 2 : Améliorer la qualité des conditions d'apprentissage

La composante comporte deux sous-composantes. La première relative à la formation continue des enseignants, et la seconde à l'acquisition et la distribution des manuels scolaires.

Sous-composante 2.1 : Renforcement de la formation continue

La sous-composante appuie le SERNAFOR dans la mise en place de la réforme de la formation continue des enseignants. Elle soutient à la fois la formation en présentiel sur la base de modules de formation rénovés, mais aussi la mise en commun des expériences à travers la stimulation des réseaux d'échanges entre les écoles. En outre, elle vise la mise en place, à l'échelle des deux provinces, d'un dispositif technologique de formation continue à distance.

Le taux d'exécution financière se situe à 17,07%.

La formation en présentiel a bien avancé. Dans l'ensemble, 405 encadreurs ont été formés à 5 modules, environ 10 000 enseignants ont également participé à des réunions de réseau d'échange. La sous-composante doit maintenant se reconcentrer sur les bénéficiaires finaux, à savoir les directeurs et les enseignants. La formation continue accompagnée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) est en cours de concrétisation. En effet, un rapport technique final sur le dispositif technologique a été mis à la disposition du SERNAFOR et lui permet de choisir les meilleures options pour la mise en œuvre efficace de cette activité clé à brève échéance.

Sous-composante 2.2 : Fourniture de matériel didactique

Le projet finance l'acquisition et la distribution d'environ 20 millions de manuels pour les élèves de 3^{ème}, 4^{ème}, 5^{ème} et 6^{ème} année du primaire de tout le pays. A ce jour, à l'exception des manuels d'éducation civique et morale, tous les autres manuels (mathématiques, français, sciences) ont été livrés aux 30 divisions (provinces éducationnelles) et à 308 sous-divisions sur 310. La distribution au niveau écoles se fait de manière progressive sous la responsabilité des sous-divisions. 88% des manuels transmis aux divisions ont été livrés aux sous divisions.

Son taux d'exécution financière se situe à 93,81%

Il s'agit à ce jour d'une réussite du projet, d'avoir permis dans un calendrier resserré une distribution aussi large au niveau national, considérant la complexité logistique du pays. Le recours aux transporteurs locaux étant une des clés de la réussite.

Les limites concernent certains aspects de la programmation d'une part, qui a conduit dans certains cas à des déséquilibres dans la répartition des ouvrages à tous les niveaux. D'autre part, l'acheminement vers les écoles les plus éloignées ou les plus difficiles d'accès reste un défi majeur. Un dernier aspect à surveiller est celui de la documentation de la composante qui devra être mieux formalisée.

Dans un autre registre, il convient de suivre avec les services responsables (DIPROMAD, inspection) l'effectivité de l'utilisation des manuels dans les salles de classe, les pratiques pédagogiques en cours devant s'adapter à ce nouvel outil. Pour aider sur ce point, la distribution des guides d'utilisation des manuels scolaires livrés est en cours.

Composante 3 : Renforcement de la gestion du secteur éducatif.

Sous-composante 3.1 : Restructuration des bureaux administratifs de l'éducation

La composante finance la restructuration et le financement des bureaux gestionnaires, la rationalisation de leur fonctionnement et leur insertion dans une logique de gestion plus transparente des ressources axée sur les résultats. Des contrats de performance sont mis en place aux différents niveaux de gestion du système éducatif. Le Projet finance spécifiquement, au niveau local, le fonctionnement des bureaux gestionnaires dits de proximité (BGP).

Son taux d'exécution financière se situe à 43,69%.

La constitution, le financement et la formation des personnels d'une première cohorte de BGP a été mise en œuvre avec succès. Il reste dans cette composante à i) prendre en charge la seconde cohorte de bureaux et ii) évaluer de manière systématique les contrats de performance signés. En effet, il s'avère que la gestion axée sur les résultats, si elle est reconnue et appréciée sur le terrain, doit encore faire l'objet d'un suivi plus rapproché pour ancrer véritablement le changement dans les pratiques quotidiennes. Sont d'ores et déjà considérés comme positifs non seulement l'augmentation progressive de la transparence dans la gestion financière des bureaux mais également l'impact sur les frais scolaires, les bureaux gestionnaires n'ayant plus à se financer sur les cotisations des familles comme auparavant. Ainsi, cette mesure doit être considérée comme stratégique dans la dynamique actuelle de volonté du Gouvernement d'avancer vers une gratuité effective de l'école primaire.

Sous-composante 3.2 : Autres mesures de renforcement des capacités institutionnelles

Les mesures de renforcement des capacités institutionnelles appuient les structures clé du Ministère. En particulier, deux services stratégiques sont concernés : le SECOPE, service en charge de la paie des enseignants, des écoles et des bureaux et la DEP, Direction des Etudes et de la Planification. La sous-composante appuie également le cadre de scolarisation des filles. D'une manière générale, cette sous-composante doit être comprise comme stratégique car elle permet d'ancrer les réformes induites par le projet, de renforcer les capacités des services à les suivre et à les évaluer.

Son taux d'exécution financière se situe à 7,49%. Des retards ont été enregistrés suite aux impératifs d'harmonisation des objectifs de mission entre les différents intervenants du PROSEB et d'autres projets (APEP) qui appuie également ces mêmes directions stratégiques. En conséquence, il importera de réévaluer la pertinence à mi-parcours des activités n'ayant pas encore été lancées, au profit d'autres appuis plus stratégiques à ce stade de la vie du projet.

1.2.4 Principales conclusions sur les modalités de mise en œuvre

Le projet réalise des avancées au bénéfice du développement du secteur de l'éducation en contribuant à la mise en œuvre des activités du Plan Intérimaire pour l'Education. Comparativement aux précédents projets notamment le PARSE financé par la Banque mondiale, le PROSEB a l'avantage d'être piloté directement par les directions stratégiques sous la conduite du Secrétaire Général appuyé par une équipe des consultants qui constituent l'Equipe de Mise en Œuvre (EMO⁴). Ainsi des séances de travail technique au niveau des directions, des réunions de suivi au niveau du Secrétaire Général, sont organisées périodiquement pour la mise en œuvre du Projet. Il est à noter également une appréciable implication du Ministre de Tutelle et des autorités provinciales (Gouverneur et Ministres provinciaux) dans le pilotage du projet et la supervision des activités, ce qui permet la prise des décisions stratégiques notamment pour accélérer l'exécution des activités du Projet.

⁴ L'Equipe de Mise en Œuvre comprend le Secrétaire Général et une Assistante exécutive, un Responsable Administratif et Financier, un spécialiste en passation des marchés, un comptable, et des personnels d'appoint. Les Directions Stratégiques font partie intégrante de l'EMO. Les équipes comprennent également, dans les provinces, un financier en appui à chaque PROVED ainsi qu'un ingénieur en appui spécifiquement dédié au suivi des constructions.

Toutefois, il a été noté une faible appropriation des réformes du système éducatif par certains acteurs provinciaux pourtant appuyés par des consultants (Ingénieur et Comptable) mis à leur disposition et une faible collaboration entre les MOD et les PROVEDs dans la gestion du volet « génie civil ».

Quant aux directions stratégiques, elles doivent prendre plus de responsabilités et jouer pleinement leur rôle dans le pilotage de la mise en œuvre de leurs composantes en considérant le PROSEB comme un outil au service de la politique qui leur est confiée et non comme une charge additionnelle de travail. En effet, il convient de souligner que les directions stratégiques font partie de l'équipe de mise en œuvre. Aussi l'unité de gestion opérationnelle doit garder son rôle d'appui- c'est son mandat- au profit des directions stratégiques dans l'exécution de leur composante, et non pas de substitution à leur rôle stratégique dans le pilotage des activités.

En contrepartie, il est indispensable que les directions soient pleinement informées en temps réel des évolutions des processus en cours (planification, finances, passation des marchés) pour leur permettre d'avoir une réelle maîtrise de leur composante. L'équipe projet doit veiller à maintenir une collaboration étroite et équilibrée avec les directions. Dans le même sens, il importe que les directions soient outillées pour assurer leur mission. D'une part en termes de compétences et de maîtrise des procédures et d'autre part en termes de matériaux (outils informatiques par exemple). C'est à ses conditions que les Direction pourront jouer pleinement leur rôle.

1.2.5 Principales recommandations pour la suite du projet

- Améliorer le système de communication des activités du Projet entre les différents intervenants
- Responsabiliser davantage les MOD dans leur rôle de renforcement des capacités du niveau local notamment dans la gestion globale du volet génie civil
- Améliorer le niveau d'appropriation des acteurs locaux dans la mise en œuvre des réformes.

II. Contexte sectoriel du projet

Le PROSEB est un projet en appui à l'action du Gouvernement de la RDC en vue de l'amélioration du système éducatif, avec un focus sur le primaire. Il se situe dans le contexte du soutien à la mise en œuvre du Plan Intérimaire de l'Éducation. Ce dernier est l'outil de planification des activités du Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et de l'Enseignement Professionnel (MEPSP) pour les années 2012-2014⁵, mais dont l'exécution a été décalée entre 2013 et 2015. Le PIE est construit autour des trois grandes composantes que sont l'accès, l'équité, la qualité et la gouvernance, et vise à contribuer à « *l'effort national de promotion de la croissance économique, de la lutte contre la pauvreté, de la promotion de la paix et d'une citoyenneté démocratique active*^{6,7} ». Comme synthétisé dans le tableau 5, qui met en perspective les indicateurs clé de l'éducation avec les cibles définies par le PIE, des progrès tout à fait significatifs ont été effectués dans le secteur de l'éducation en République Démocratique du Congo (RDC), en particulier en lien avec l'augmentation de la capacité d'accueil du système et les taux d'accès au primaire. Dans le même temps, un ensemble de difficultés et de limites pèsent sur les résultats du secteur, qui restent mitigés à d'autres égards (efficacité interne, qualité, transition et achèvement au secondaire, etc...). Les contraintes⁸ définies lors de la préparation du projet restent pertinentes et d'actualité au niveau national.

⁵ La modification du Ministère en EPS-INC est intervenue après le lancement du projet

⁶ Avant-Propos au PIE, 2012

⁸ Ces contraintes seront évoquées dans la partie relative au design du projet

Tableau 5 : Cadre des indicateurs clé de l'éducation (PIE)

Indicateurs clé du PIE	Prévisions PIE		Annuaire DEP				Prévision PIE
	2006	2010	2011	2012	2013	2014	Cible 2015
Taux Brut de préscolarisation	2,6%	3,0%	3,6%	3,9%	4,1%	ND	8,0%
Taux Brut d'admission en 1ère année du primaire	104,0%	107,7%	117,3%	121,7%	133,1%	ND	110,0%
Taux Brut de scolarisation primaire	83,4%	90,8%	92,7%	97,8%	101,3%	106,8%	110,0%
Taux d'achèvement primaire	49,6%	56,7%	58,8%	62,4%	63,8%	68,7%	75,0%
Taux de redoublement primaire	15,9%	14,1%	12,3%	11,2%	10,8%	9,6%	10,0%
Proportion de filles dans le primaire	40,0%	46,3%	46,3%	46,6%	47,2%	47,2%	50,0%
Ratio élèves/maîtres dans le primaire	38	39	37,4	37,3	37	ND	40
Salaire moyen enseignant en par du PIB/habitant	3,1	3,43			2,7	ND	3,5
Taux de transition primaire-cycle d'orientation	71,3%	71,0%	74,7%	72,1%	71,7%	73,0%	75,0%
Taux Brut de scolarisation secondaire	39,3%	36,5%	38,5%	38,4%	38,3%	ND	50,0%

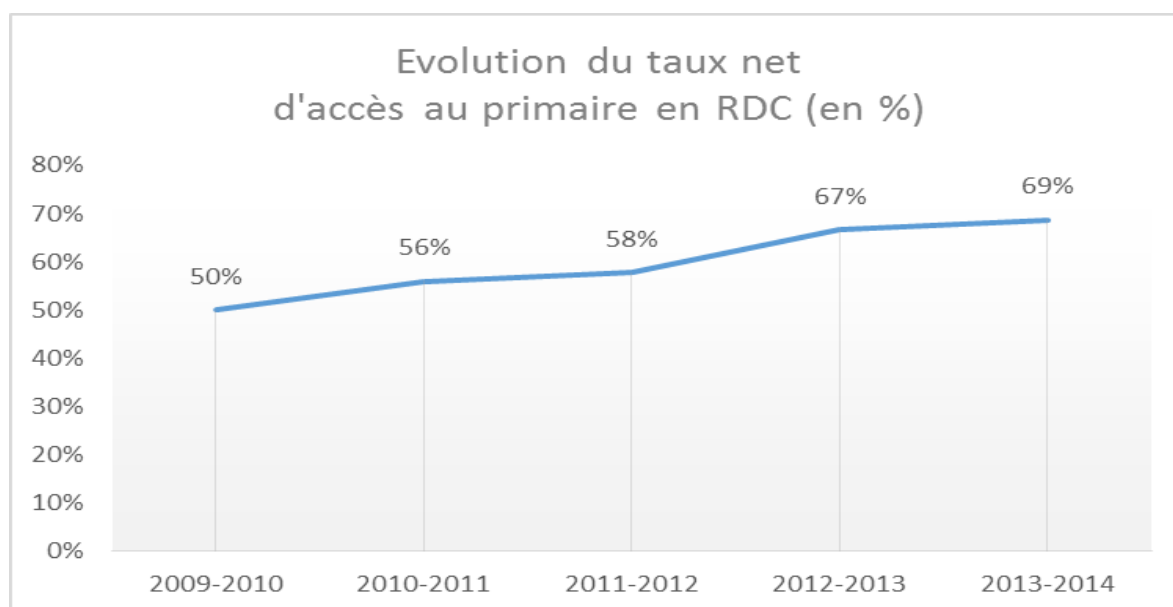
Source PIE/DEP, données 2014 provisoires.

Le système éducatif reste pénalisé par de fortes difficultés structurelles. Ainsi, ces résultats mitigés mettent en évidence les difficultés du système à se réformer, en lien avec quelques grandes problématiques clés relevées dans l'ensemble des documents analytiques produits dans le secteur.

Sur le plan de l'accès :

L'accès à l'éducation a fortement progressé au cours des dernières années. Le taux brut d'accès au primaire atteint 106,8% en 2014, alors que le taux net d'accès en première année du primaire progresse également comme le montre le graphique 5. Ainsi le système fait face à une expansion globale, en lien avec la croissance démographique (supérieure à 3 %/an), la forte demande sociale de scolarisation des ménages congolais stimulée par la réduction de la pauvreté et l'accroissement du revenu des familles (cf. enquête 123), les campagnes nationales de communication visant l'inscription à l'école des enfants dès l'âge légal de 6 ans et l'annonce et mise en place graduelle depuis la rentrée scolaire 2010 de la politique de gratuité (ou encore d'abolition d'une partie des frais scolaires directs).

Graphique 5 : Evolution du Taux Net d'admission en 1^{ère} année primaire RDC

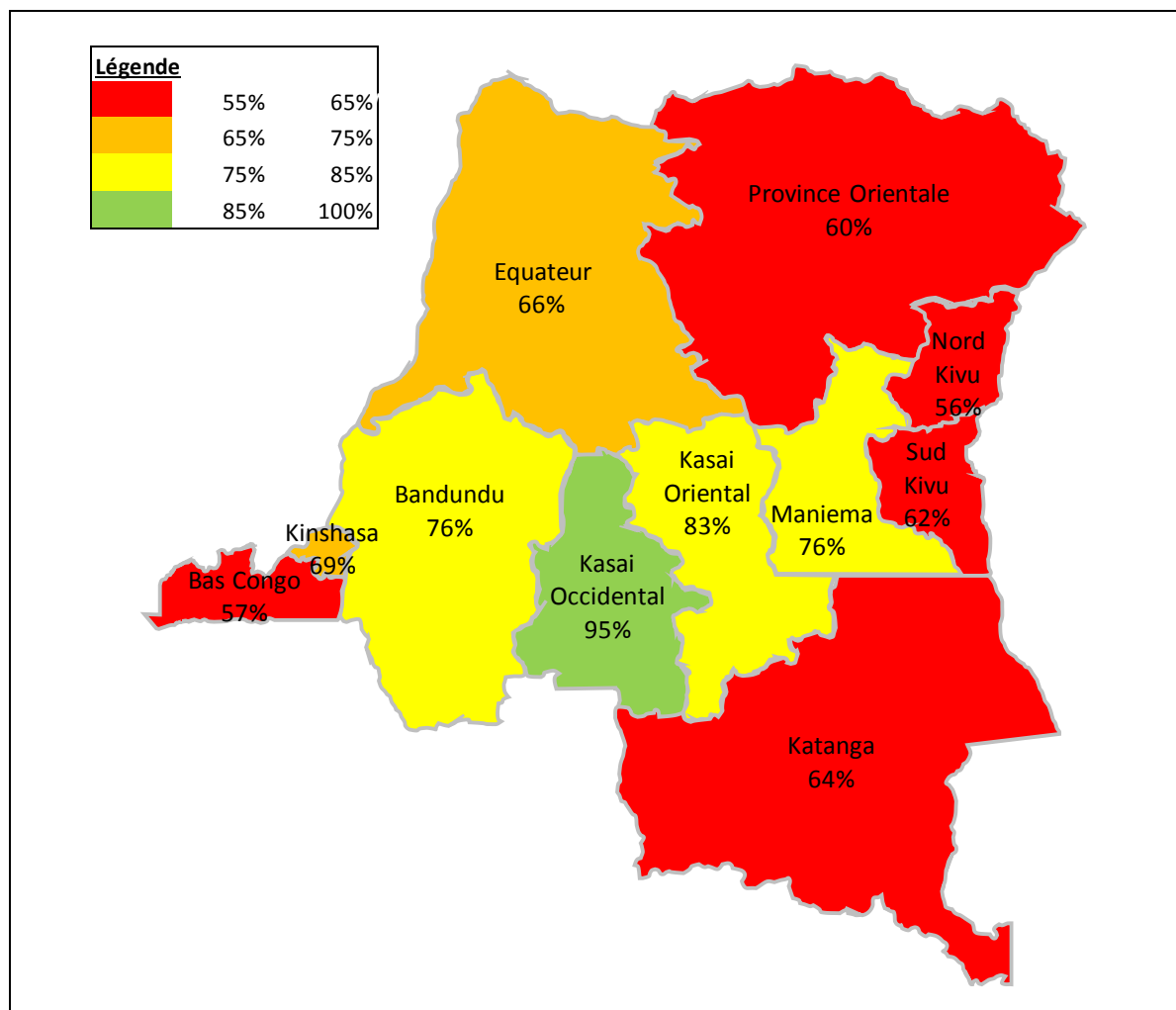


Source annuaires DEP, et données provisoires DEP pour 2013-2014

Dans le même temps, les dernières données disponibles mettent en évidence la forte variabilité des situations selon les provinces (Carte 1). Ainsi pour une moyenne nationale de 68,7%, le taux net

d'accès est de 57% au Nord Kivu et de 95% au Kasai Occidental. Les deux provinces concernées par le projet présentent sur cet aspect deux profils complètement différents, la province de l'Equateur étant à 66%.

Carte 1 : Taux net d'accès par province administrative (2013/2014)



Source DEP, données provisoires 2013 2014

La question de la gratuité reste centrale dans l'analyse des données de scolarisation. Si la gratuité a été décrétée en 2010 (à l'exception de la ville province de Kinshasa et de la ville de Lubumbashi) puis confirmée dans la loi cadre, les travaux les plus récents (Etude sur l'évaluation de la mise en œuvre de la politique de la gratuité, 2015 ; avant-projet de l'Analyse de la Situation des femmes et des enfants en RDC (SITAN-EDU), 2015) mettent en évidence le maintien de la perception de frais scolaires directs dans la majorité des écoles publiques, le plus souvent conforté par des textes légaux signés par les autorités provinciales. Le RESEN (2014), de même que les données collectées dans les exercices de suivi décentralisé du PIE⁹, ont confirmé la primauté des causes financières dans l'explication des abandons scolaires en RDC, mettant en lumière l'une des problématiques clé du secteur à savoir le coût de la prestation du service éducatif et de son financement. Ces questions impactent négativement la rétention au primaire.

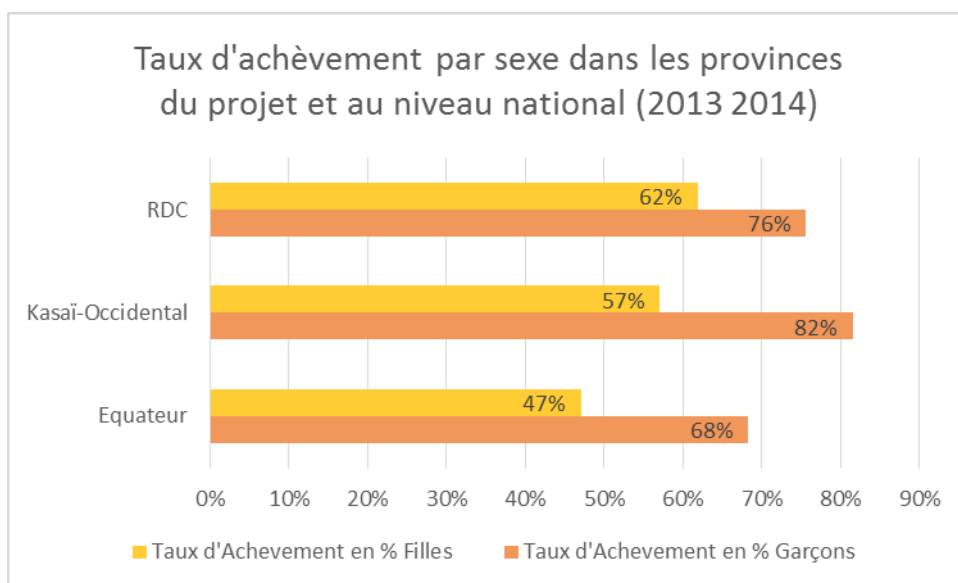
Sur le plan de la rétention et de l'achèvement :

L'efficacité interne du système éducatif au primaire est faible (taux de redoublement – bien qu'en baisse sensible depuis 2010 - et abandons élevés réduisant le taux d'achèvement du primaire et alimentant un flux

⁹ Monitoring Accéléré pour l'Action (MAA), activité du Ministère appuyée par l'UNICEF

important d'EADE). On observe un fort taux d'abandon en cours de premier cycle primaire et un nombre toujours important d'Enfants et Adolescents en dehors de l'école. Il est par ailleurs évident, comme le montre le graphique 6 relatif au taux d'achèvement du primaire, que si les abandons en cours de cycle touchent les garçons et les filles, ces dernières sont largement plus affectées par le phénomène. Ceci est vrai au niveau national, mais aussi de manière très intense dans les deux provinces ciblées par le projet. Notamment, il est important de mettre en parallèle, pour le Kasai, un taux net d'accès élevé, mais une rétention très faible, en deçà de la moyenne nationale.

Graphique 6: taux d'achèvement primaire par sexe dans les provinces du projet et au niveau national (2013-2014) :



Source DEP, données provisoires 2013-2014

Sur le plan de la qualité

Dans le même temps, la qualité de l'éducation mesurée par les acquis des élèves dans les matières fondamentales en lecture/écriture et en mathématiques reste insuffisante et le niveau de formation des enseignants est faible¹⁰. Sont également en question le temps scolaire (les écoles fonctionnent majoritairement en double flux), les conditions d'apprentissage, et les ruptures dans le parcours, en général liées à des considérations financières.

Encadré 1: les conclusions du RESEN sur la question des acquis scolaires sont les suivantes :

- Une forte proportion d'enfants est en situation de difficultés d'apprentissages, ne maîtrisant pas les fondamentaux de lecture et de mathématiques : en fin de cycle primaire nombreux sont les enfants qui encore apprennent à lire au lieu de lire pour apprendre ;
- Les lacunes s'observent dès le début du cycle primaire ;
- Si certaines lacunes tendent à se résorber avec la poursuite des études, d'autres persistent et se cumulent pour s'accroître en fin de cycle.
- D'importantes disparités provinciales s'observent soulignant l'existence de variables contextuelles fortes ;
- Les filles performent moins bien que les garçons, notamment en fin de cycle, suggérant que le système scolaire tend à exacerber les disparités garçons-filles au lieu de les réduire.

Source: RESEN RDC (2014)

¹⁰ Source PIE, p.45

Sur le plan de la gestion et du pilotage du secteur

Le système éducatif est relativement sous-financé. La gestion et le pilotage du secteur ne sont pas optimaux. Spécifiquement pour le sous-secteur de l'enseignement primaire et secondaire, la stratégie et le PIE se proposent de développer un ensemble de réformes structurelles visant à rationaliser la gestion du secteur, afin de garantir, tant en interne (Gouvernement) qu'en externe (partenaires techniques et financiers) une utilisation plus efficiente des ressources allouées et investies à l'éducation. Toutefois, malgré un réengagement de l'Etat sur la dimension budgétaire et des allocations au sous-secteur de l'éducation de base en augmentation, le sous-financement public persiste et reste important. Ceci entraîne un investissement massif des familles dans le système éducatif pour compléter la rémunération des enseignants, assurer le fonctionnement des écoles et le fonctionnement des structures administratives, à toutes les échelles de gestion du système (local, provincial, central). Dans le même temps et en dépit du suivi attentif du groupe local d'éducation, certaines réformes peinent à se concrétiser. Aussi, l'amélioration de la gestion du secteur reste un point important dans la dynamique sectorielle.

De manière plus spécifique, les difficultés majeures portent sur :

- La dispersion forte des écoles et des entités de gestion dans un territoire immense et peu relié par les moyens de communication.
- Le partage de la gestion des écoles entre des entités déconcentrées, décentralisées et les conventions complexifiant la coordination des actions (hybridité dans la gestion et le financement)
- Une faiblesse du rapportage et de l'organisation de l'information, renforcée par de fréquentes difficultés matérielles en lien avec la faible redevabilité et l'importance de l'économie des frais scolaires.

Dans ce contexte, et sur la base d'un financement issu du Partenariat Mondial pour l'Education (PME), et pour lequel la Banque mondiale a été choisie comme entité de supervision, le PROSEB est appelé, à travers son appui, à contribuer à répondre directement aux difficultés précitées en incitant, à travers l'octroi d'un financement d'activités spécifiques, le Ministère de l'EPSP à s'engager sur la voie des réformes stratégiques.

III. Pertinence des objectifs et du design du projet

L'analyse du design regroupe des éléments relatifs à la pertinence des objectifs du projet au regard du contexte sectoriel, des modalités de la mise en œuvre des activités et de leur évaluation. Dans un premier temps cette question est évoquée d'une manière large (objectif de développement du projet et pertinence globale du projet) avant de discuter de ces aspects composante par composante.

3.1 Pertinence des objectifs

« À l'appui de l'exécution du Plan intérimaire de l'éducation du MEPSP, les objectifs du projet sont les suivants : a) élargir l'accès et accroître l'équité dans l'enseignement primaire, b) améliorer les conditions d'apprentissage dans l'enseignement primaire, et c) renforcer la gestion du secteur et promouvoir une responsabilisation accrue en introduisant de nouvelles pratiques de gestion au niveau local ». (Source : PAD)

A l'évidence, le projet s'inscrit dans le cadre de l'atteinte des OMD de par ses objectifs, et fait écho à l'action du Gouvernement de la RDC dans son action en étant aligné sur le PIE, reconnu par le GPLE (Groupe Local des Partenaires de l'Education) comme le document cadre de référence du sous-secteur (endossé comme tel par les PTFs en 2012). Il est également pertinent dans la mesure où il s'agit d'un financement inscrit dans un ensemble plus large d'activités financées tant par le Gouvernement que par des activités d'autres partenaires. Financé par le PME (Partenariat Mondial pour l'Education), le projet poursuit les grands objectifs de cette organisation, eux même alignés sur les objectifs de l'éducation pour tous (Dakar, 2000), les objectifs du Millénaire (Nations Unies) et la conférence Rio+20 (2012), tous reconnaissant l'éducation comme un droit fondamental. Plus spécifiquement, le PME oriente son action autour de 4 axes majeurs :

- 1) L'accès de tous à une école de qualité, assurant des apprentissages fondamentaux à chacun
- 2) L'appui aux pays affectés par des conflits, ces derniers ayant en moyenne un plus grand nombre d'enfants en dehors de l'école que les autres pays comparables. L'amélioration de l'éducation est perçue comme une contribution au retour à la normalité
- 3) La promotion d'un accès équitable aux filles et aux garçons à l'école. Malgré les progrès, les filles restent moins scolarisées, et le PME promeut des actions visant à lever les obstacles contribuant à cette inégalité
- 4) La promotion de systèmes d'éducation inclusifs, en particulier à destination d'enfants handicapés, est le dernier axe majeur soutenu par le PME. Il promeut un ensemble de mesure destinées à inclure tous les enfants à l'école et de manière plus large à faire évoluer les consciences et les attitudes sociales.

Le PROSEB supporte une action directe sur les trois premiers objectifs cités, à savoir l'accès à une éducation pour tous et de qualité, le retour à la normale dans le cadre d'un pays post-conflit – mais où des zones résiduelles peuvent encore être touchées par des conflits – et la promotion de l'équité-genre.

De manière plus spécifique, au vu de l'ampleur des besoins et défis, la pertinence des objectifs reste largement avérée à mi-parcours. Les thématiques abordées par le PROSEB restent centrales dans le dialogue et la dynamique sectorielle actuelle. Ces thématiques clé ont été renforcées par des textes institutionnels (Loi Cadre), par un projet de stratégie sectorielle décennale et par des travaux analytiques récents (RESEN, rapport de la première revue conjointe du PIE 2014, analyse de la politique de la gratuité en 2015, etc.) En parallèle, les enjeux liés à la problématique de la gouvernance nationale et locale sont aussi restés au cœur des discussions, qu'il s'agisse des questions de gratuité (en lien avec l'accès), de qualité et d'efficacité. Dans le même temps, la question de la responsabilisation des structures (Bureaux gestionnaires, services déconcentrés) doit être comprise comme une réelle révolution dans la gestion du secteur. La mise en place des contrats de performance et d'un mécanisme de redevabilité devant être considéré comme l'outil clé pour répondre à ce défi.

3.2 Pertinence du design

En ligne avec les principes d'harmonisation notamment requis par le PME, le projet, en rupture avec le PARSE (développé sur le principe de l'approche projet), transfère la responsabilité de la gestion et de la mise en œuvre du projet sur le Ministère, via son Secrétaire Général et ses directions stratégiques. Ces derniers sont appuyés dans cette tâche par une équipe restreinte spécifiquement dédiée et par la Cellule d'Appui Technique du Ministère (CAT).

Dans le même sens, contrairement aux projets précédents, la volonté du PROSEB est, à travers l'utilisation des structures et du budget nationaux, de renforcer les capacités de gestion et d'ancrer les activités dans la durée. Si l'architecture du projet est adaptée au contexte national, le transfert de la responsabilité sur les structures de l'EPSP présente des défis majeurs. Les directions ont la responsabilité de la mise en œuvre effective des activités qui leur incombent. Au niveau des provinces, la responsabilité de la mise en œuvre incombe aux PROVEDs et/ou aux sous-PROVEDs. Dans les deux cas (central et déconcentré), les capacités de gestion des acteurs ont été évaluées comme limitées. Afin de mitiger les risques, il a été prévu i) une équipe restreinte en appui au niveau central, ii) deux consultants (un financier et un ingénieur), appuyant le PROVED respectivement dans la gestion financière du projet, et dans la gestion du volet infrastructures.

Par ailleurs les défis techniques et logistiques, notamment en lien avec la composante sur les manuels scolaires, ou le dispositif technologique de la formation continue, sont importants. Ces points devant être considérés d'une part en relation avec la durée du projet (3 ans) et les contraintes spécifiques au pays ; et d'autre part avec les capacités limitées des équipes de l'EMO. L'action des autres partenaires actifs dans le secteur de l'éducation a été prise en compte dans le design du projet. Toutefois, la relation existant entre le PROSEB et les autres intervenants reste relativement théorique. Sur ce plan, on peut regretter un faible leadership des directions stratégiques dans la coordination et la planification des appuis issus de différentes sources, malgré l'existence des dispositifs de concertation offerts par la plateforme du COMCON.

Le projet s'appuie sur les leçons apprises de projets antérieurs de la Banque mondiale (PARSE) et prévoit de capitaliser sur des autres projets d'autres partenaires (CTB pour les manuels scolaires, APEP et PAQUED pour la formation continue). L'intégration des leçons apprises s'est avérée plus complexe que prévu compte tenu du fait de l'absence de propositions directement utilisables avec pertinence. Dans de nombreux domaines, il est lucide de relever que le Ministère, avec ses partenaires, continue à chercher la meilleure voie pour l'atteinte des objectifs, la complexité du contexte ne permettant pas d'envisager de solution définitive ni évidente aux défis du secteur.

Aussi, le design du projet, de manière réaliste, a posé les options suivantes :

« La conception du projet prend en compte la complexité et la portée du PIE, la taille du pays, et le court horizon temporel (trois ans) de l'exécution du projet. Le projet repose sur le principe d'une collaboration avec le gouvernement et d'autres parties prenantes et vient compléter les efforts déployés par les autres bailleurs de fonds. Une approche ciblée maximisera l'impact du projet et assurera un soutien efficace à son exécution, notamment la supervision de nouvelles interventions/réformes pour faire en sorte que l'on tire les enseignements voulus avant de voir plus grand. Il est proposé de concentrer principalement les interventions au titre du projet sur deux provinces, l'Équateur et le Kasai Occidental, à l'exception des manuels pour lesquels on opérera à l'échelon national, et il sera tiré parti de l'expérience acquise grâce aux programmes soutenus par un certain nombre de bailleurs de fonds. Ces deux provinces ont été retenues en fonction des six critères relatifs à des besoins pour lesquels une décision a été prise à la suite d'un processus participatif qui a associé le GLPE et le gouvernement (pour de plus amples détails, voir pièce jointe à l'annexe 2). » (PAD)

Ainsi, considérant les contraintes évoquées plus haut, la stratégie d'intervention a volontairement limité son action à deux provinces, dont les réformes testées serviront de pilote avant mise à l'échelle nationale selon les résultats obtenus (notamment pour les bureaux gestionnaires ou la formation continue). Concernant le ciblage provincial, des critères techniques ont été définis pour présider au choix des 2 provinces. Les deux provinces retenues, bien qu'étant les plus défavorisées, rencontrent des défis d'un genre différent (logistique, indicateurs, ressources humaines). Finalement, l'implémentation des réformes dans les deux provinces doit rester comprise comme un test grandeur nature des évolutions souhaitées par le PIE, mais pour lesquelles le Gouvernement ne dispose pas, à ce jour, de moyens de mise en œuvre à l'échelle nationale. Le risque de créer une éducation à deux vitesses a été évoqué par la société civile à plusieurs reprises. Il a alors été rappelé que i) le PROSEB se veut une contribution au PIE et, à ce titre, opère des choix sur ses interventions ; ii) l'ensemble des décisions a été pris en accord avec le Groupe Local d'Éducation.

Le choix d'élargir la distribution des manuels à l'échelle du pays apporte une grande plus-value au projet, compte tenu de l'impact attendu d'une telle activité sur la qualité de l'éducation. Pour cela, il importe que la sous-composante soit accompagnée des éléments nécessaires à la concrétisation de son impact. Ainsi, faut-il s'assurer que les manuels parviennent à toutes les écoles et que les enseignants soient formés à leur utilisation. Il s'agit en outre d'une activité à forte visibilité, d'un programme de grande ampleur, et du premier poste de financement de ce projet.

La plupart des risques anticipés dans le document de projet se sont révélés justifiés. Les mitigations proposées viennent atténuer leurs effets, sans toutefois permettre de les surpasser totalement. En particulier, les limites des structures centrales, déconcentrées, et les difficultés générales de communication pèsent sur l'exécution du projet, en reportant une bonne partie des tâches sur l'équipe restreinte en appui et la CAT, souvent au-delà des responsabilités prévues pour ces structures dans le manuel d'exécution.

Tableau 6 : synthèse de la matrice des risques et mitigations

Risque identifié (PAD)	Mitigation proposée par le projet	Commentaire
<p>Passation des marchés au niveau central (interférences politiques, capacités faibles) et au niveau local (capacités faibles et manque d'information)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilisation de l'EMO - Pour atténuer les risques liés au manque de capacités à l'échelon déconcentré, toute décision de passation de marchés à un seuil donné (à déterminer) fera obligatoirement l'objet d'une revue préalable par la CGPMP à l'échelon central. 	<p><i>Réalisé.</i> Avant lesancements des premiers dossiers de Demande de cotation ou d'Appel d'Offres National ; les MOD soumettent les dossiers pour une revue préalable de la CGPMP</p>
<p>Manque de transparence</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Publication de toutes les informations sur le site web projet pour améliorer la transparence et l'intégrité dans l'exécution du projet (documents de projet, de passation des marchés et les plaintes reçues et de la suite donnée à ces plaintes) 	<p><i>Réalisé</i> partiellement lors de la publication des résultats de passation des marchés au niveau des médias publics mais pas encore dans le site web du Ministère qui est en cours de restructuration</p>
<p>Capacités d'exécution et de supervision de la construction au niveau des PROVED et des agences locales d'exécution variables et limitées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les agences locales d'exécution joueront un rôle essentiel dans le renforcement des capacités à l'échelon local. Le projet permettra de renforcer les capacités de la cellule de gestion des marchés publics du MEPSP en assurant le transfert de compétences en vue de pérenniser les résultats à long terme. - Un expert international de la passation de marchés sera recruté à titre temporaire pour aider cette cellule à accomplir ses tâches aux échelons central et provincial et contribuer au renforcement des capacités. - Un assistant technique sera recruté à l'échelon provincial pour aider à superviser les agences locales d'exécution. Un manuel détaillé est en cours d'élaboration, fondé sur les enseignements tirés et les meilleures pratiques ; les normes et standards qu'il contiendra régiront la composante « fourniture d'infrastructures » du projet. 	<p>Les MOD n'ont pas joué effectivement leur rôle dans le renforcement des capacités à l'échelon local, la collaboration entre les MOD et les PROVED n'a pas été satisfaisante.</p> <p>En ce qui concerne la CGPMP, elle a été renforcée uniquement par un SPM national. Cependant l'organisation et la composition même des membres de la CGPMP restent un défi.</p> <p><i>Réalisé et effectif.</i> Considéré comme indispensable et à retenir pour le suivi des travaux.</p>
<p>La composante « formation continue » du projet généralisera les activités menées dans le cadre des projets APEP et PAQUED, couronnées de succès</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un comité technique conjoint sera formé pour orienter la gestion de la formation continue et la mise au point de modules à l'échelon national. Il sera, au besoin, aidé par des experts techniques locaux et internationaux. 	<p><i>Réalisé</i> : un sous-groupe spécifique du COMCON qualité est actif, mais bâtir sur les expériences des autres projets se révèle délicat.</p>

Risque identifié (PAD)	Mitigation proposée par le projet	Commentaire
<p>L'insuffisance des capacités de gestion de l'achat des manuels scolaires et du matériel didactique pourrait freiner la distribution des manuels. Dans les zones rurales et touchées par des conflits, l'état des chaînes d'approvisionnement pourrait entraver la distribution et la prestation de services.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La passation de marchés et la fourniture de manuels scolaires seront déconcentrées et confiées aux PROVED et Sous-PROVED, y compris aux bureaux de gestion des établissements scolaires, afin d'améliorer l'efficacité et la responsabilisation. L'accent sera mis sur le recours aux réseaux et moyens de transport locaux. 	<p><i>Réalisé et effectif.</i> Reste la problématique du dernier maillon (de la sous-division aux écoles difficiles d'accès)</p>
<p>L'exécution déconcentrée des activités du projet dans un système présentant une structure hybride (étatique et confessionnelle) rendra la circulation de l'information encore plus complexe et risquera de nuire à la transparence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Cellule d'Appui Technique, qui a participé à l'élaboration de la stratégie EPSP et au PIE et qui a joué un rôle de catalyseur tout au long de ces processus, sera maintenue en place dans la structure d'exécution. - Une solide stratégie de communication sera élaborée et appliquée durant l'exécution du projet, afin de diffuser des informations, mais aussi d'encourager une meilleure responsabilisation. - Une étroite supervision de l'assistance technique, assurée par le Groupe local des partenaires d'éducation, la Banque mondiale et les partenaires, devrait contribuer à atténuer et résoudre les problèmes de gouvernance au fur et à mesure qu'ils surgissent. 	<p><i>Réalisé et effectif</i></p> <p><i>Partiellement réalisé :</i> La stratégie de communication a été élaborée et validée. Sa mise en œuvre est en cours à travers la cellule de communication du Ministère.</p> <p><i>Réalisé partiellement.</i> Les PTFs et la Banque mondiale participent régulièrement aux prises de décision (COPI) La Banque mondiale exerce un suivi rapproché du projet. L'agence de coordination suit le projet avec attention pour le compte du Groupe Local d'Education. En revanche, la collaboration dans les groupes thématiques (directions stratégiques et PTFs) n'est pas effective.</p>
<p>La durabilité est favorisée par l'ancrage du projet dans le PIE. Certaines des réformes entreprises au titre du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La couverture géographique des principales réformes a été réduite de manière à faciliter le soutien et le suivi de l'exécution. 	<p><i>Réalisé et effectif</i></p>

Risque identifié (PAD)	Mitigation proposée par le projet	Commentaire
sont fragilisées par la variabilité de l'engagement de la part de diverses entités, étatiques et non étatiques, plus précisément les Ministères de l'Éducation et des Finances, le soutien budgétaire et la fonction publique, ainsi que des réseaux confessionnels importants.	<ul style="list-style-type: none"> - Des campagnes de communication et d'information sont en cours et seront poursuivies. - Le projet prévoit des mesures visant à institutionnaliser des activités qui dépendent actuellement d'un financement extérieur. 	<p><i>Réalisé partiellement</i> : des documents ont été produits (SECOPE, DIPROMAD...) et d'autres campagnes de communication sont prévues (gratuité)</p> <p><i>En cours de réalisation</i>, mais se heurte à des contraintes budgétaires</p>

Pertinence des indicateurs choisis (réalisme, disponibilité des données, qualité des données).

Le projet inscrit son action dans les trois composantes du PIE, dans deux provinces. Les indicateurs retenus sont relativement larges et peineront à témoigner des effets nets spécifiques que l'on pourrait attribuer au projet (Taux Net d'Admission Primaire, parité). Et ce, d'autant plus que i) la baseline retenue précède de deux à trois années le lancement des premières activités et que ii) certains indicateurs sont soit dépendants de projections de population (indicateur 1), soit complexes à suivre (en particulier pour les aspects formation des enseignants et gouvernance). Une analyse plus approfondie de cette question sera proposée dans la partie VI relative au suivi et à l'évaluation du projet.

3.3 Rappel des composantes du PROSEB :

Composante 1 : Accroître l'accès et l'équité au niveau primaire grâce à la réhabilitation et à la construction de salles de classe (24,4 millions de dollars). Pour accroître l'accès et promouvoir l'équité, cette composante consistera à remettre en état et remplacer les salles de classe inadaptées et à construire des infrastructures connexes. La composante renforcera et complètera le programme mené actuellement par les pouvoirs publics en faveur de la gratuité de l'enseignement primaire et les initiatives visant à promouvoir l'éducation des filles.

Composante 2 : Améliorer la qualité des conditions d'apprentissage (60,1 millions de dollars). Pour améliorer la qualité de l'éducation, le projet contribuera : i) au renforcement des compétences des enseignants dans les provinces de l'Équateur et du Kasai Occidental, et ii) à la fourniture de manuels et de matériel pédagogique dans l'ensemble du pays.

Sous-composante 2.1 : Renforcement de la formation continue (16,9 millions de dollars). Améliorer la qualité des enseignants est une priorité absolue pour le gouvernement, les capacités de formation des enseignants s'étant érodées au cours de la période de crise. Un certain nombre de partenaires aident le gouvernement à s'attaquer à ce problème dans le cadre de programmes de formation. Le gouvernement et les Partenaires techniques et Financiers (PTF) sont d'accord sur la nécessité de fonder un système robuste et durable de formation des enseignants. Le gouvernement souhaite mettre en place un système national permettant d'améliorer les compétences des enseignants et de répondre à leurs besoins en fonction des disparités sociales et géographiques du pays.

Sous-composante 2.2 : Fourniture de matériel didactique (43,1 millions de dollars). Conformément au PIE, cette sous-composante financera l'acquisition et la distribution de manuels à toutes les écoles primaires publiques et privées du pays. Le projet prévoit : i) l'acquisition et la distribution de manuels de français et de mathématiques pour les 3^e et 4^e années de primaire et de français, mathématiques, sciences et instruction civique pour les 5^e et 6^e années de primaire, et ii) élaborera et appliquera une politique et un programme nationaux en matière de manuels.

Composante 3 : Renforcement de la gestion du secteur éducatif (15,5 millions de dollars). Cette composante appuie des interventions pour faire en sorte que la réglementation actuelle soit appliquée et renforcée pour assurer une gestion plus efficace et responsable du secteur.

Sous-composante 3.1 : Restructuration des bureaux administratifs de l'éducation (4,7 millions de dollars). Le gouvernement est résolu à réformer la gestion du système à la suite du fléchissement des normes dû à la crise. Il reconnaît toutefois qu'il s'agira d'une tâche majeure qui devra être minutieusement conçue et exécutée pour éviter que le système ne se dégrade encore plus. À ce stade, il s'agit donc essentiellement de veiller à ce que les bureaux gestionnaires des écoles les plus proches des écoles fournissent le soutien nécessaire pour permettre d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé dans les écoles. On recourra initialement à des contrats de résultats pour rétablir des normes qui aideront à dispenser un enseignement de qualité et d'un bon rapport coût-efficacité et à assurer une responsabilité accrue pour les résultats obtenus. Pour aider à rétablir progressivement un rapport administratif et pédagogique « plus sain » entre les bureaux administratifs et les écoles, une feuille de route a été officiellement examinée et approuvée avec l'ensemble des parties prenantes et sera exécutée à court et moyen terme.

Sous-composante 3.2 : Autres mesures de renforcement des capacités institutionnelles (2,7 millions de dollars). Gestion des enseignants, soutien technique au Ministère et définition du cadre stratégique pour l'éducation des filles.

Sous-composante 3.3 : Gestion et coordination du projet (8,1 millions de dollars)

Le projet financera les coûts de supervision et fournira, pour le suivi et l'évaluation, des ressources additionnelles qui pourraient comprendre un soutien pour la collecte et l'analyse des statistiques scolaires dans les provinces ciblées.

Source : Banque mondiale, 2012, PAD

3.4 Pertinence du lien entre les composantes et les objectifs de développement du projet

Sur le plan de la gestion globale du projet et de ses composantes, les faibles capacités de gestion et de suivi, ainsi que les limites en termes de redevabilité aux différents niveaux sont connues et avaient été clairement anticipées dans la préparation du projet. Ces limites, ainsi que celles liées à la progressivité de l'application des mesures de gratuité, sont susceptibles d'affecter la réussite des composantes et l'atteinte des objectifs du projet. La responsabilité que porte le Secrétariat Général sur les PROVED est très forte alors même que la relation entre les écoles, les bureaux gestionnaires, les services déconcentrés et les services centraux reste problématique. L'ensemble de la chaîne rend délicate la transmission de l'esprit des réformes, d'autant qu'elle s'ajoute à des capacités relativement faibles (humaines et matérielles) dans un environnement complexe (distances, défis logistiques, moyens de communication limités). Il n'est pas évident que les mitigations apportées (voir la partie risques) sont suffisantes pour assurer l'atteinte des objectifs. Pour ce qui est de la question clé de la politique de gratuité de l'enseignement primaire, l'idée du projet que la suppression du financement des bureaux gestionnaires par les parents conduira à l'abolition des frais scolaires directs est soumise à caution. Il reste essentiel de garder à l'esprit que la mise en œuvre de la politique de gratuité est une action au long cours. Elle est liée à un certain nombre de mesures d'accompagnements et d'efforts financiers très importants pour le Gouvernement. La plus grande partie de la contribution demandée aux familles a pour objectifs de payer ou de compléter la paie des personnels enseignants, à travers le concept bien ancré et considéré comme naturel du paiement des « frais de motivation ».

Bénéficiaires et logique d'intervention du projet

Les bénéficiaires du projet sont :

- Tous les élèves scolarisés au primaire du pays, à travers la mise à disposition de manuels scolaires dans toutes les écoles de la République (y compris les écoles privées). Dans les 2 provinces ciblées, les élèves, qui devraient bénéficier de plus de salles de classes, de tables bancs, d'enseignants mieux formés et d'une éducation primaire moins chère.
- Toujours dans les deux provinces ciblées, l'ensemble de la chaîne hiérarchique de l'éducation, de l'enseignant et des directeurs d'école au directeur de la province éducationnelle, en passant par les inspecteurs, conseillers, et agents des coordinations.
- Les parents et communautés, bénéficiant pour leurs enfants, d'une école moins chère, de meilleure qualité et mieux structurée.

A plus long terme, le projet vise à permettre, à travers une amélioration significative de la qualité de l'enseignement dispensé, une influence positive sur les conditions de vie des communautés.

Amélioration de la condition des filles, augmentation des gains des élèves en fin de scolarité, diminution des maux sociaux (violences, VIH/SIDA). Ces aspects ne sauraient être évalués à ce stade, mais les éléments issus du

RESEN et des enquêtes nationales et internationales valident largement le lien entre la durée de scolarisation et les rendements sociaux et économiques attendus par le projet. Des conditions de mise en œuvre des activités dépendront étroitement les résultats qui seront atteints à moyen et long terme.

Analyse de la pertinence du design, composante par composante.

La composante 1 soutient l'amélioration des conditions d'apprentissage conformément à la réforme prévue par le PIE dans le domaine des infrastructures scolaires. Pour ce faire sont favorisées l'implication des communautés (COGES) et la mise en œuvre de dispositifs permettant d'aller vers des constructions d'écoles de qualité à moindre coût. Les besoins en salles de classe (réhabilitation et construction) à l'échelle du pays étaient estimés, dans le PIE, à près de 2000 nouvelles salles de classe à construire par an pour pallier à la croissance démographique et la hausse de la demande scolaire. La construction de 900 salles de classe dans les deux provinces, en remplacement de salles dégradées dans des écoles existantes a été programmée par le PROSEB, contribuant ainsi à la résorption des besoins dans les deux provinces, en complément de l'action et des expériences menées par le PRRIS pour le compte du Gouvernement, et de celles de projets d'autres partenaires (APEP, APEP2...). Dans ces conditions, un lien pourra s'établir entre l'augmentation de l'accès et les réalisations du PROSEB. La composante apportera des progrès dans les conditions de scolarisation : de nombreux élèves étudient à ce jour dans des salles de classe en pailles et sombres, souvent assis à même le sol, et sans latrines, des conditions loin d'encourager les filles à fréquenter l'école et à y rester.

La reconstruction de 900 salles de classe correspond au renouvellement d'un demi-pourcent de salles de classe du primaire pour l'ensemble des deux provinces, mais de presque 7% des salles en mauvais état. Etant donné que le projet finance également l'équipement des salles de classe reconstruites ou réhabilitées en tables bancs, des directions d'école en bureaux, ainsi que la construction des latrines séparées pour les garçons et les filles, on peut en attendre un impact significatif sur les conditions d'apprentissage dans les 149 écoles concernées, en stimulant l'accès.

La composante 2 soutient d'une part la formation continue des enseignants et d'autre part la mise à disposition à l'échelle nationale des matériels didactiques.

La composante relative à la formation continue, se veut une réponse au diagnostic sévère posé par le PIE sur le niveau global de la formation initiale et continue des enseignants en RDC, en stimulant une réforme profonde dans ce domaine. Le PIE mettait en cause les compétences professionnelles des enseignants et des chefs d'établissement, avec un impact direct sur la qualité des apprentissages. Malgré la création du Service National de la Formation (SERNAFOR) en 1984, la formation continue en République Démocratique du Congo n'a pas encore fait l'objet d'une politique formelle, institutionnalisée et cohérente. Pour remédier à cette situation et dans le cadre du Plan Intérimaire de l'Education (P.I.E), une politique nationale de formation des enseignants se met progressivement allant jusqu'à la définition d'une stratégie de mise en œuvre.

La formation en présentiel et en cascade qui est actuellement pratiquée a démontré ses limites (la déperdition de la qualité entre les différentes cascades diminuant notamment l'impact sur les pratiques de classe de l'enseignant). Le recours à la radio et à la télévision (avec l'appui du PAQUED) était une innovation sur laquelle le PROSEB avait prévu de s'appuyer. Sur la base des résultats des expérimentations de ces programmes, la composante du PROSEB a été repensée par rapport à ce que le PAD prévoyait initialement. Il a été proposé de substituer à la radio et la télévision une Formation à Distance (FOAD) s'appuyant sur un dispositif technologique impliquant toute la chaîne de la formation. Les caractéristiques de ce dispositif sont les suivantes :

- Mise en place au niveau central d'un serveur installé au SERNAFOR relayant les contenus via des centres de ressources dotés de serveurs placés dans chaque sous-division.
- Dotation des matériels (kit ordinateurs ou tablettes) aux réseaux d'écoles de proximité et aux encadreurs qui assurent la liaison entre les centres de ressource et les réseaux d'école.

La co-formation des enseignants s'organisera sur cette base dans des réseaux d'écoles de proximité puis dans les écoles. Grace aux supports technologiques, les contenus seraient transportés au plus près de la salle de classe à travers les réseaux d'écoles de proximité, qui deviendrait le point central de la formation. L'objectif poursuivi

consiste en définitive à atteindre l'enseignant là où il se trouve –incluant les zones rurales habituellement négligées - et de transmettre un contenu de qualité et homogène (quoi qu'adaptable au contexte) à tous les enseignants, et cela malgré la diversité de partenaires intervenant dans le domaine. Le choix s'est porté non plus sur un pilote, mais pour une expérimentation grandeur nature, à l'échelle des deux provinces administratives ciblées, représentant 7 provinces éducationnelles, 77 sous-divisions, comptant 78 580 enseignants du primaire. Les modalités opératoires de cette activité sont en cours de finalisation.

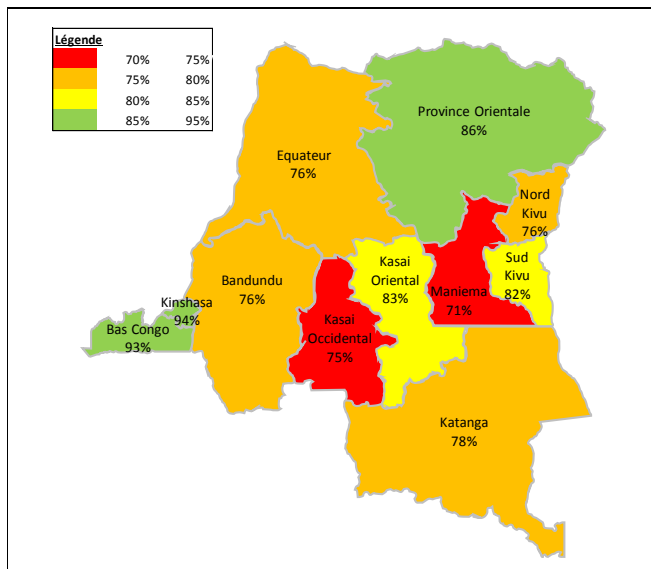
On peut noter dans la conception initiale de cette sous-composante une grande latitude dans l'interprétation, sur un sujet sensible et complexe, présentant des enjeux stratégiques et financiers significatifs. Il s'avère par ailleurs que la FOAD basée sur les NTIC demeure encore à l'heure actuelle à l'état embryonnaire en RDC et dans bon nombre de pays, même développés. Il est donc clair que très peu de leçons aient été apprises dans le domaine (en RDC ou à l'international) et capitalisées de manière systématique. Cela explique sans doute en grande partie le retard pris pour la mise en place de la partie technologique de la sous-composante.

La composante relative aux manuels scolaires se veut une contribution à l'amélioration de la qualité. Elle représente le premier financement en volume du projet et touche l'ensemble du territoire national. Il est démontré par de nombreux travaux que la disponibilité effective de manuels pour les élèves est l'un des principaux leviers pour l'apprentissage en primaire, à condition que les manuels soient utilisés effectivement et que les enseignants soient formés à leur utilisation. La composante est basée sur les leçons apprises des projets antérieurs. Dans le même temps, la problématique classique de la dernière étape (des sous-divisions aux écoles) d'une part, et de l'utilisation des manuels dans les écoles d'autre part, semble ne pas avoir totalement pris en compte les leçons apprises des projets précédents. Le financement pour les écoles éloignées est un début de réponse, mais le montant prévu semble insuffisant.

L'enjeu de la composante 3 relative à la gouvernance est celui d'une modification profonde des pratiques des bureaux gestionnaires, dans un contexte d'avancée progressive vers la gratuité. Elle s'appuie sur une relation assainie avec les écoles, auprès desquelles les BGP ne devraient plus se financer, et sur une gestion axée sur les résultats, un mécanisme de reddition de comptes sur la base d'un contrat de performances signé avec l'autorité hiérarchique compétente (Annexe 5). Comme évoqué, le financement des bureaux gestionnaires, bien qu'ayant pour but l'allègement des frais scolaires, ne suffit pas à lui seul à atteindre cet objectif, dans la mesure où d'autres postes de dépense de l'enseignement primaire, dont la rémunération des personnels, restent en partie à la charge des familles. Il s'agit de la prime de motivation pour compléter les salaires des enseignants payés et/ou assurer un salaire à ceux qui sont en attente de paiement. Il convient de noter que l'impact potentiel du PROSEB doit être compris comme une contribution à régler des problématiques qui, assez largement, le dépassent.

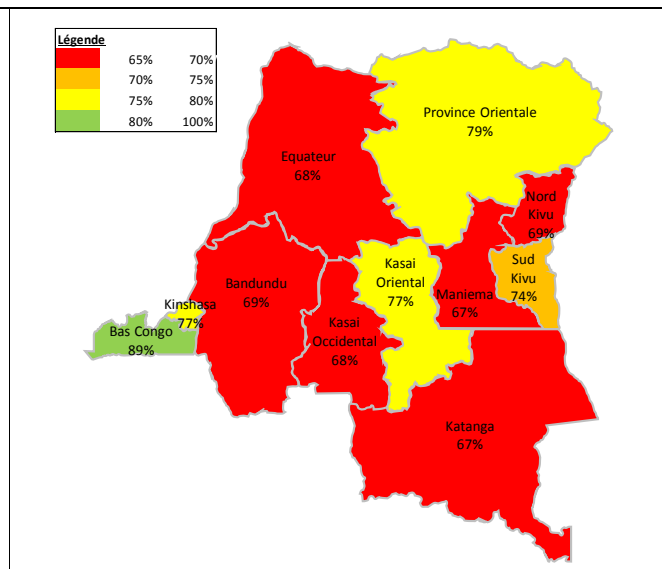
Dans le meilleur des cas, comme le mettent en évidence les 3 cartes suivantes, 10 à 15% des dépenses basiques (salaires enseignants du primaire, fonctionnement des écoles, et fonctionnement des bureaux gestionnaires) de l'éducation ne sont pas couvertes par l'état. Dans les provinces PROSEB, choisies justement parce qu'elles sont relativement défavorisées, cette proportion est plus proche de 20 à 30%. Dans ces conditions, il est compréhensible que l'on ne puisse pas faire de lien direct entre les appuis du PROSEB aux BGP et l'exigence de la gratuité. Les coûts non pris en charge sont de fait supportés par la contribution des usagers. Ainsi, dans une certaine mesure, entre l'arrêté du gouvernement provincial relatif à la gratuité et aux contraintes financières de fonctionnement, les établissements sont contraints à une adaptation permanente.

Carte 2 : Pourcentages d’enseignants du primaire payés par province administrative



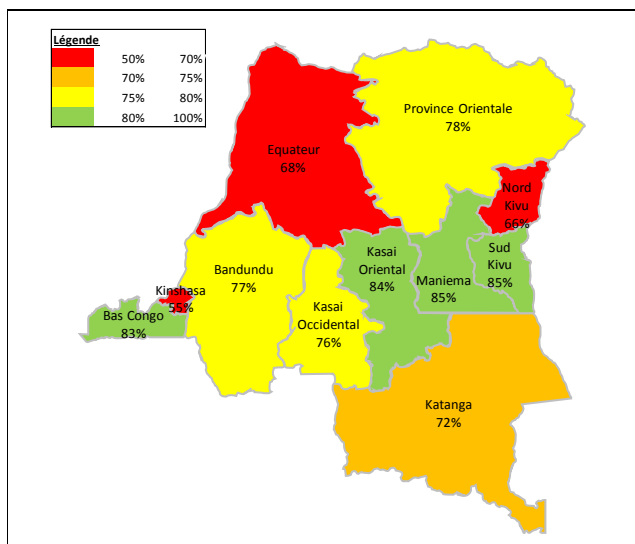
Source : SECOPE, avril 2015

Carte 3 : Pourcentage d’écoles financées par l’état par province administrative



Source : SECOPE, avril 2015

Carte 4 : Pourcentage de bureaux gestionnaires financés par l’état par province administrative



Source : SECOPE, avril 2014

L’appui institutionnel du PROSEB se justifie non seulement parce qu’il est aligné sur les activités du PIE, mais aussi parce qu’il contribue à optimiser l’usage et donc l’impact des investissements réalisés dans le cadre du projet. Il a été conceptualisé en prenant en compte les appuis parallèles, notamment celui des projets successifs APEP et APEP2, très actifs sur le dossier du SECOPE parce qu’impliqués dans la mécanisation des enseignants. Les appuis concernent également le suivi-évaluation (Direction des Etudes et de la Planification) mais aussi d’autres secteurs (comme la communication).

Enfin, un ensemble de mesures de renforcements institutionnels a été prévu pour améliorer le contexte général dans lequel évolue le système éducatif, afin d’y apporter plus de cohérence et de rationalité.

IV. L'exécution des composantes du PROSEB

4.1 Composante 1 : Accroître l'accès et l'équité au niveau primaire grâce à la réhabilitation et à la construction de salles de classe

4.1.1 Situation financière de la composante au 31 mai 2015

Le taux d'exécution financière de la composante est de 61,04 %.

Tableau 7: situation financière de la composante 1 en USD

ACCROITRE L'ACCES ET L'EQUITE AU PRIMAIRE	Allocations	Engagements	Décaissement	Solde Engagements	Disponib le non engagé	Taux decaissement
	1	2	3	4=2-3	5=1-2	5=3/1
	23 009 814	22 785 260	14 045 135	8 203 515	224 554	61,04%
Reconstruction / réhabilitation écoles AGETIP		7 977 041	5 859 235	2 117 806		
Reconstruction / réhabilitation écoles BEPROD		3 222 125	2 366 319	855 806		
Reconstruction / réhabilitation écoles CARITAS		8 372 934	5 094 779	3 278 155		
Forage Equateur AGETIP		827 000	104 700	722 300		
Forage Kasai Occidental ANTEA		636 150	181 989	454 161		
Appui aux PROVEDs		602 000	355 077	246 923		
Supervision par le maître d'ouvrage		611 400	83 036	528 364		
TOTAL	23 009 814	22 248 650	14 045 135	8 203 515		61,04%

Du point de vue financier, le projet a mis à disposition les fonds au profit des MODs à raison de 5,9 millions USD pour AGETIP-BENIN, 2,4 millions USD pour BEPROD et 5,1 millions USD pour CARITAS. Ce qui représente respectivement 73,45 %, 73,44% et 60,85% du montant des conventions de maîtrise d'ouvrage liées aux infrastructures.

Quant aux forages, l'exécution financière représente 12,7 % pour AGETIP (Equateur) et 28,6 % pour ANTEA (Kasai Occidental).

4.1.2 Situation d'exécution physique de la composante début avril 2015

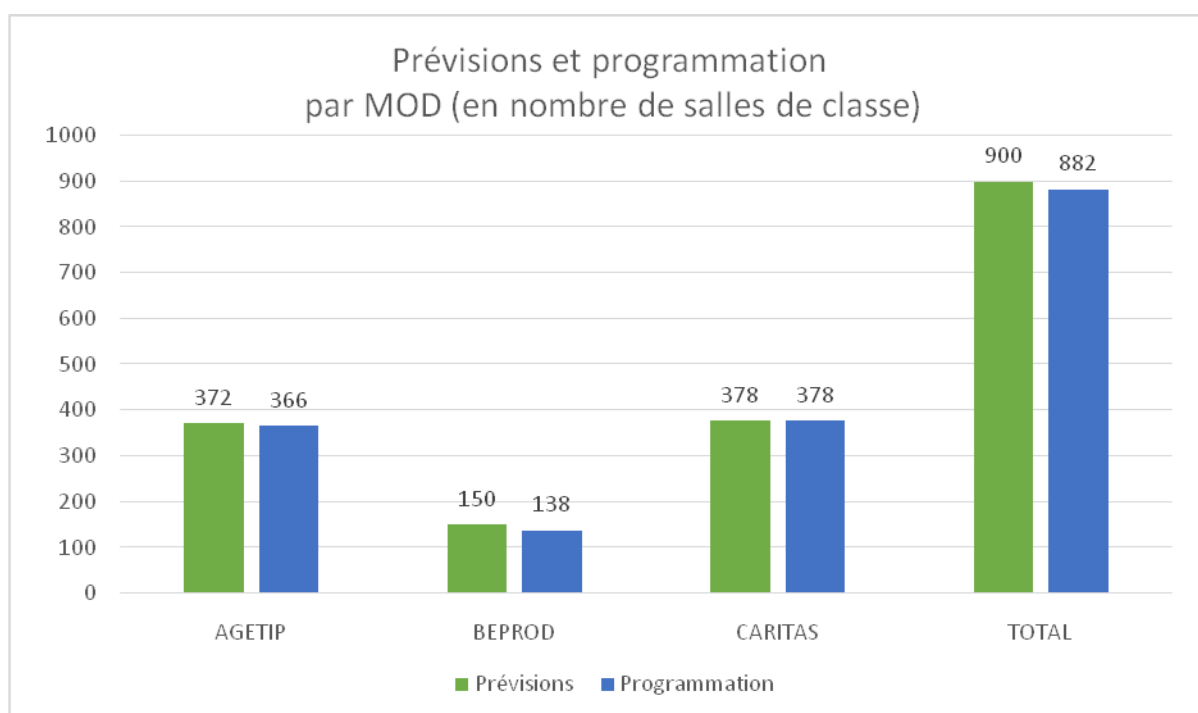
Le pilotage de la composante au niveau national est assuré par la DIS (Direction des Infrastructures Scolaires) et au niveau provincial, par les directeurs provinciaux assistés par un consultant Ingénieur BTP (Bâtiments et travaux publics).

La composante 1 relative aux infrastructures doit se comprendre dans le contexte de la réforme de ce domaine prévue par le PIE. « Pour plus d'efficacité dans ces actions d'urgence et pour encourager les bénéficiaires à davantage s'approprier les interventions (...), l'Etat suscitera l'implication et l'engagement des entités déconcentrées (autorités provinciales et communautés) dans la mise en œuvre des activités de secours et de construction et/ou

reconstruction scolaire. Pour les constructions en particulier, l'Etat encouragera l'utilisation de matériaux locaux à moindre coût (...) Ce choix capitalise sur les pratiques courantes de création et de construction d'écoles par les communautés ». Source : PIE (2012). Le projet concerne la construction ou la réhabilitation de 900 salles de classes dans 149 écoles dans les deux provinces ciblées, en associant les autorités provinciales et les communautés locales à travers les COGES (en particulier dans le choix des écoles, la supervision des travaux et l'entretien des bâtiments rénovés) et en privilégiant autant que possible les matériaux locaux, conformément à la réforme prévue par le PIE. Cela dit, considérant la durée du projet, et à la différence du projet APEP, il n'a pas été question de constructions faites directement par les communautés.

A l'issue du processus de passation des marchés et suite à des contraintes financières, les marchés pour près de 10% des salles de classe n'ont pas été attribués. Néanmoins, la majorité des constructions initialement programmées est en cours de réalisation tel que montré dans le graphique 7 ci-dessous :

Graphique 7: répartition des travaux par MOD



L'exécution de ce volet a été confiée à 3 MOD (Maîtres d'Ouvrage Délégués) qui ont été sélectionnés par rapport à leurs qualifications et expériences antérieures en gestion des programmes d'infrastructures sociales. Ils ont signé des conventions avec le Ministère de l'EPSP représentés par les directeurs provinciaux (PROVED) avec le visa du Secrétaire Général à l'EPSP. Ils ont la responsabilité de la passation des marchés relatifs à ce volet et de la gestion des contrats des prestataires (entreprises, maîtres d'œuvres, fournisseurs). Les conventions ont une durée de 2 ans et prendront fin au mois d'octobre 2015.

Des objectifs quantitatifs ont été donnés aux MOD, en lien avec les dates de réalisation. L'augmentation des coûts relevée dans le cadre des études préliminaires et des premières passations de marchés réalisés par les MOD a conduit à revoir à la baisse le nombre global de salles de classe à construire. Des arbitrages ont été faits. Sur cette base, i) une liste finale de 96 salles de classe a été mise en attente et ii) une requête spécifique a été formulée auprès de la Banque mondiale et un accord de principe (avec réserves) a été obtenu de la part de cette dernière pour la mise à disposition des fonds additionnels en vue de couvrir le déficit budgétaire constatée.

L'essentiel des travaux a été lancé, laissant escompter une réalisation finale de la composante

satisfaisante. Des retards sont néanmoins enregistrés dans l'exécution de la composante, plus largement en Equateur qu'au Kasai Occidental. Ces retards se justifient notamment par les difficultés d'approvisionnement en matériaux, les événements circonstanciés rencontrés dans les provinces (fermetures de ponts, inondations) et une gestion mitigée de la part des MOD, notamment dans la gestion des contrats des intervenants. Dans le cadre de la gestion des contrats des MOD, le PROSEB a signé des avenants avec les différents MOD pour prendre en compte les échéances partielles de réception provisoire des écoles et pour s'assurer de l'application des pénalités de retard en cas de non-respect des engagements, afin d'assurer la remise complète des ouvrages à la date finale des conventions signées.

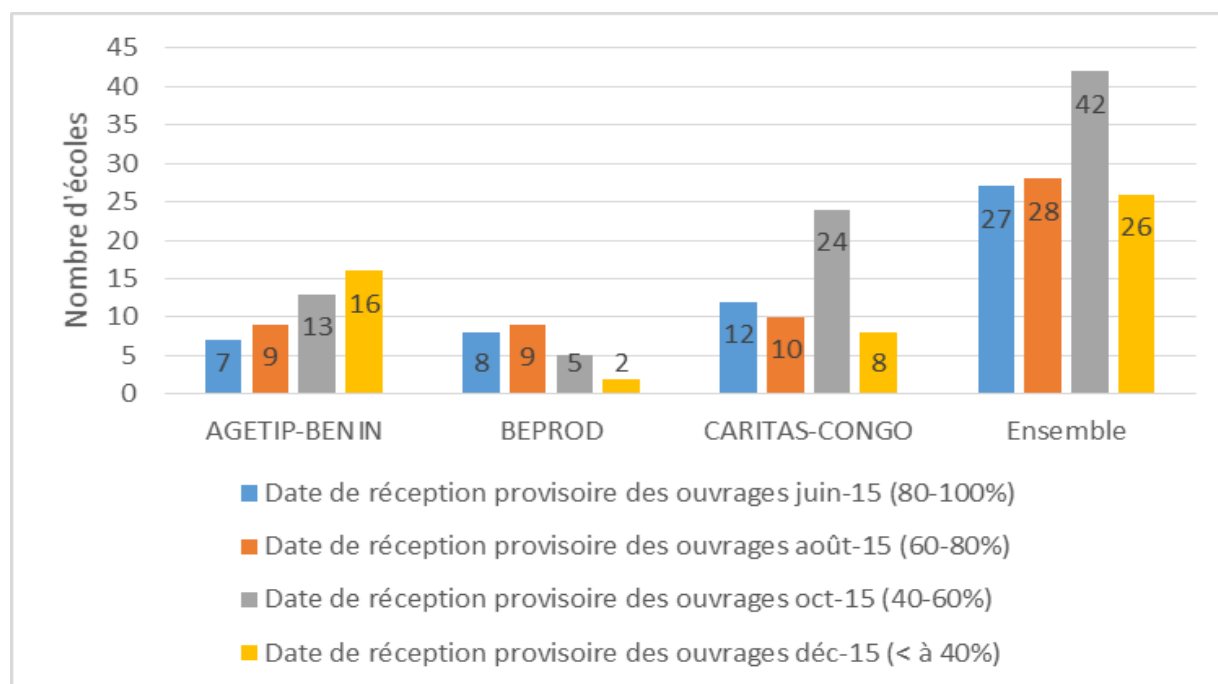
Situation de l'exécution des travaux au 31 mai 2015 :

A ce jour, le niveau d'exécution des travaux de reconstruction des écoles primaires confiés aux trois MODs ainsi que les prévisions de réceptions provisoires des travaux se présentent de la manière suivante :

Tableau 8 : niveau d'exécution physique et programme de réceptions provisoires des travaux

MOD	Date de réception provisoire des ouvrages (écoles de 6 salles de classe)			
	Juin 2015	Août 2015	Octobre 2015	Décembre 2015
<i>Taux d'exécution physique des travaux</i>	80-100%	60-80%	40-60%	< à 40%
AGETIP-BENIN	7	9	13	16
BEPROD	8	9	5	2
CARITAS-CONGO	12	10	24	8
TOTAUX	27	28	42	26

Graphique 8 : Répartition des écoles par date de réception estimée



Source : données fournies par les MOD

Au 31 mai, sur les 123 chantiers qui ont démarré, 22% des chantiers vont être réceptionnés provisoirement en fin juin 2015 (soit 27 écoles) et un cumul de 79% des chantiers seront réceptionnés provisoirement en fin octobre 2015, qui correspond à la date initiale de clôture des conventions des MOD. Un glissement de deux mois est envisageable pour la réception provisoire d'environ 21% des chantiers qui ont réellement démarré et d'environ 16 chantiers qui n'ont pas encore démarré. Ce glissement peut être expliqué notamment par la mauvaise performance de certaines entreprises qui ont conduit les MOD à résilier certains contrats et à relancer d'autres marchés, aux difficultés d'approvisionnement des matériaux dans certains sites et aux contraintes budgétaires pour l'exécution des travaux (réhabilitation/reconstruction) des écoles qui n'ont pas encore démarré.

Des mesures d'accompagnement des entreprises ont été prises par le MOD afin de booster le niveau d'avancement des travaux notamment en facilitant l'approvisionnement des matériaux sur les chantiers par des grands fournisseurs locaux.

Les principaux critères qui servent à l'évaluation physique de ces travaux sont repris dans le tableau ci-après :

Tableau 9 : critères d'évaluation des taux physiques

N°	OUVRAGE	Taux physique par bâtiment
1	BATIMENT 1 (3 salles de classe)	38%
2	BATIMENT 2 (3 salles de classe)	38%
3	BATIMENT 3 (bâtiment administratif)	15%
4	BATIMENT 4 (bloc sanitaires)	9%
	TOTAL	100%

BATIMENT 1 (3 salles de classe)

N°	NATURE DES TRAVAUX	Taux physique par poste
1	Installation de chantier, Travaux Préparatoires et Travaux de fondations	5,70%
2	Travaux d'élévation en maçonnerie	7,60%
3	Toiture-Faux plafond-Planche de rive	9,50%
6	Revêtement sol et mur	3,80%
7	Menuiserie métallique et en bois	5,70%
8	Travaux de peinture	3,80%
9	Aménagement extérieur et repli chantier	1,90%

BATIMENT 2 (3 salles de classe)

N°	NATURE DES TRAVAUX	Taux physique par poste
1	Installation de chantier, Travaux Préparatoires et Travaux de fondations	5,70%
2	Travaux d'élévation en maçonnerie	7,60%
3	Toiture-Faux plafond-Planche de rive	9,50%
6	Revêtement sol et mur	3,80%
7	Menuiserie métallique et en bois	5,70%
8	Travaux de peinture	3,80%
9	Aménagement extérieur et repli chantier	1,90%

Encadré : exemples de chantiers par niveau d'exécution

0 à 24% :

EP LILANGA 18% S/D Bomongo 2 / EQ 1/ mars 2015



25 à 49% :

EP ATANDELE 41% S/D / EQ 4/ mai 2015 ;



50 à 74% :

EP KAJAMA CASTRO 68% S/D Kamonia /KOCC 2 / mai 2015 ;



75 à 100% :

EP KANZI 85% S/D Gemena I /EQUATEUR / Juillet 2014



4.1.2 Analyse des activités de la composante.

a. Le choix des sites

Des critères de sélection précis ont été établis pour le choix des écoles concernées par le programme. Les écoles ont dans un premier temps été proposées par les communautés qui ont signé des PV transmis à la commission sous-provinciale et par la suite à la commission provinciale. L'école devait avoir une identification SECOPE, ne pas être à plus de 5 kilomètres de l'axe principal (route de circulation locale), avoir un cycle éducatif complet de la 1^{ère} à la 6^{ème} année. Le nombre minimum d'élève inscrits était de 200 élèves en zone rurale, et de 300 en zone urbaine. Il s'agissait dans tous les cas de reconstruction ou de réhabilitation de salles de classe existantes, et non pas de création de nouvelles écoles. En fonction de la répartition du budget (entre les provinces éducationnelles et sous-divisions) préparée par le niveau central, les commissions sous-provinciales de l'EPSP ont procédé au choix des écoles à réhabiliter ou à reconstruire sur base des critères de sélection établis, avec l'implication de la communauté de base (COGES, village ou quartier) qui représente l'école. Les choix des commissions sous-provinciales sont compilés par la Commission Provinciale de l'EPSP siégeant au niveau du chef-lieu de la province éducationnelle sous la direction du PROVED.

Pour les réhabilitations, le critère était entre autres que l'école soit construite en matériaux durables, pour pouvoir être refaite avec une nouvelle toiture. Le coût de la réhabilitation ne devait pas dépasser 50% du coût de substitution à neuf d'un bâtiment similaire. Dans certains cas, les critères n'ont pas été respectés initialement. Les missions de certification ont permis de sortir ces écoles de la liste et de les faire remplacer suivant la procédure régulière.

Les listes finales de la province administrative ont été centralisées au niveau de toutes les commissions provinciales se réunissant à la province éducationnelle située au chef-lieu de la province administrative sous la direction du Ministre Provincial de l'EPSP. Chaque commission provinciale envoyait 4 délégués, à savoir : un délégué des écoles non-conventionnées, un délégué des écoles conventionnées, un délégué des syndicats et un délégué du Comité des parents et élèves. A l'issue de ces assises, les listes définitives ont été communiquées au niveau central. Enfin, une mission de la DIS a certifié les choix faits par la base. On estime à 90% le respect des listes locales. Dans une minorité des cas, la DIS a fait d'autres propositions. Des communautés ont soumis des demandes parallèles au PRRIS et au PROSEB. Les critères de sélection étant les mêmes. Dans les quelques cas où des sites ont été retenus par les deux programmes, les chantiers ont été pris en charge par le PRISS (qui avait un peu d'avance), alors que le PROSEB a pu intégrer de nouvelles écoles dans sa liste.

b. Appui aux DIS provinciales

A l'instar de la DIS au niveau central, les DIS provinciales ont un rôle important à jouer dans la supervision des activités de maitres d'ouvrage délégués. Ils sont appuyés en cela par 6

consultants Ingénieurs recrutés par le projet. Ils appuient les agents des DIS provinciales, qui n'ont pas les qualifications techniques requises. Pour un suivi efficace de la maîtrise d'ouvrage et en complémentarité avec les missions des Ingénieurs en appui aux PROVEDs, les missions de la DIS centrale se déploient dans les différentes provinces éducationnelles. L'implication de la DIS provinciale n'a pas été suffisamment effective durant cette phase opérationnelle du projet, les moyens qui devraient être mis à leur disposition pour assurer le suivi des chantiers ne l'étant pas toujours. Une option a été prise par le niveau central consistant à associer les Chefs de bureaux provinciaux dans les missions de supervision conduites. Ceci contribuera au renforcement des leurs capacités.

c. Passation des marchés pour la composante construction

Les MOD ont signé leurs conventions de Maitrise d'Ouvrage Déléguée en octobre 2013. Il s'agit de : BEPROD pour la province éducationnelle de Kasai Occidental 1 ; CARITAS pour les provinces éducationnelles de Kasai Occidental 2, Equateur 1 et Equateur 5 ; AGETIP BENIN pour les provinces éducationnelles d'Equateur 2 et 3.

Entre octobre 2013 et avril 2014, les écoles ciblées ont été certifiées, et les MOD ont pris possession des sites et sur cette base, ont proposé un rapport d'identification des sites. Les MOD ont ensuite préparé les dossiers d'appels d'offre. En avril, les premiers contrats ont reçu l'avis de non objection de la Banque mondiale.

Compte tenu des seuils de marchés, le recrutement des entreprises s'est fait principalement par appel d'offres national et dans certains cas spécifiques, par consultation restreinte des entreprises. Il était prévu que le processus d'attribution des marchés se fasse localement. Cependant, en particulier pour les premiers marchés attribués, les MOD n'ont assuré que l'ouverture des plis et les évaluations au niveau local, l'attribution des marchés s'étant faite au niveau de leur siège central à Kinshasa. Cette situation n'a pas favorisé l'appropriation par les autorités provinciales des décisions d'attribution des marchés. Par ailleurs, le fait que la plupart des marchés aient été remportés par les entreprises venant des grands Centres (Kinshasa et Lubumbashi), a renforcé cette appropriation limitée des acteurs locaux. Cependant, il convient de signaler que les entreprises locales ne présentent pas toujours les qualifications techniques et financières nécessaires pour remporter ce type de marchés en comparaison avec des entreprises de Kinshasa ou Lubumbashi.

d. Problématique de l'exécution des travaux

Un fort encadrement a été réalisé pour accompagner les MOD dans la gestion des entreprises dont la plupart ont connu des contraintes financières pour démarrer les travaux. En effet, les banques n'octroient pas de crédits ou de possibilités de préfinancements pour les petites entreprises. Cela a été diagnostiqué comme un élément important de retard dans la réalisation des ouvrages. Ces difficultés ont donné lieu à la mise en place de mesures d'accompagnement par le projet, qui ont permis de débloquer la situation :

- Octroi d'une avance de démarrage de 10% du montant des travaux sans cautionnement bancaire
- Possibilité donnée aux MOD d'accompagner les entreprises en leur fournissant des matériaux : il s'agit d'un mécanisme de prise en charge directe par le MOD de l'acquisition des matériaux de construction à la demande de l'entreprise.

D'autres retards ont été constatés dans le démarrage des travaux, par défaut de réaction rapide des MOD dans certains cas. Des mises en demeure ont été effectuées pour ces entreprises, d'autres contrats ont été résiliés et remplacés.

Il a été constaté que le MOD rapporte systématiquement au niveau central, mais pas de façon régulière au niveau de la PROVED.

Il est recommandé que le calendrier prévisionnel actualisé du déroulement du projet, avec un échéancier actualisé des dépenses et recettes, soit transmis au niveau déconcentré. L'une des attributions du service central chargé de l'administration et des finances est « *d'effectuer, en collaboration avec les PROVED, les versements des avances aux ALE/MOD en vue de la réalisation des infrastructures scolaires et assurer le suivi de leur utilisation* ». Il importe de donner aux services déconcentrés les moyens d'assumer leurs responsabilités en s'assurant que les informations soient systématiquement transmises au PROVED et aux Sous-PROVEDs concernés par les travaux. Pour ce faire, la participation active de l'Ingénieur en appui aux travaux et du conseiller financier aux PROVED sont indispensables. Le système mis en place par le PROSEB visait à pallier à certaines insuffisances au niveau local. Ce constat justifie la présence auprès des PROVEDs de consultants en appui pour le suivi des activités des MODs.

Dans un souci de continuité, il est indispensable de s'assurer que les consultants travaillent dans un esprit de collaboration et de renforcement des capacités de la DIS provinciale. Un rappel sur les missions des consultants en termes de transfert de compétences a été effectué. Dans le même sens, un rappel à l'ordre doit être adressé aux MODs pour la transmission aux PROVEDs des rapports d'activités ainsi que de toutes les informations utiles liées à la mise en œuvre des activités déléguées. Les PROVEDs à leur tour, partageront ces informations avec les SOUS-PROVEDs ayant en leur charge les écoles concernées par le projet.

Encadré 2 : les difficultés d'un entrepreneur au Kasai Occidental

Un surcoût a été apporté par les banques. Avant, elles retenaient 0,1% des montants transférés par Caritas à la Banque (BIAC). Depuis peu, on retient 1,16%, qui pour l'ensemble, est évalué à 7500 USD à la charge de l'entrepreneur, non prévisible au moment du devis.

Un autre aspect relatif au coût est celui du problème de surenchère sur le terrain : connaissant les projets de construction en cours dans la région, (constructions dans le domaine de la santé, PRRIS, Caritas), la pénurie relative a conduit à une augmentation significative des prix. Briques, blocs ciment (dont le prix par exemple est passé de 105 à 150 USD), ciment, eau, sable, bois, moellons fois deux). Ce phénomène a même été renforcé quand le pont sur le Kasai a été fermé aux gros porteurs. Sur ce point, l'aide financière pour l'acquisition des matériaux a été fortement appréciée.

In fine, l'entrepreneur pense que la société va perdre de l'argent. Aux mêmes conditions, l'entreprise ne se lancerait plus. Il assure par ailleurs que ces éléments peuvent peser sur la qualité des constructions.

Avec le PARSE, les écoles coûtaient 110 000 USD, avec des contraintes moindres (fenêtres non vitrées, encadrement barres de fer, plafonds en matériaux locaux et pas nécessairement en multiplex...)

Enfin, l'entrepreneur se plaint des difficultés liées à l'état des routes, en particulier lors de la saison des pluies. Ceci explique selon lui une grande partie des retards. Une autre difficulté est celle des vols locaux. Une sentinelle a été attaquée pour des sacs de ciments sur un site.

Dans l'ensemble, les travaux se réalisent suivant les règles de l'art, définies par les spécifications techniques fournies au MOD par le Ministère. Cela est confirmé par les différents rapports reçus des Ingénieurs déployés auprès des PROVEDs pour la supervision des MOD. Cependant, il a été fustigé un faible déploiement des DPO (Délégués à Pieds d'œuvre) dans certaines provinces éducationnelles qui ne tient pas compte de la disparité géographique des sites où s'exécutent les travaux, ce qui occasionne un relâchement dans le suivi de certains chantiers ainsi qu'un risque de malfaçons dans la réalisation des travaux par certaines entreprises recrutées.

e. Situation des actions de sensibilisation des COGES

La sensibilisation relève de la responsabilité des MOD. Les modules de sensibilisation qui contiennent les matières relatives à la Gestion et entretien des infrastructures, gestion des bâtiments, environnement, VIH/Sida, ont été validés par le PROSEB. A la date du 15 mai, on estime que 58%¹¹ des écoles ciblées ont reçu une action de sensibilisation, soit dans le cadre d'un regroupement, soit de manière directe, les procédures utilisées par les MOD n'étant pas les mêmes.

Les missions de terrain ont relevé que les trois MOD ont développé chacune leur approche pour l'organisation des actions de sensibilisation des COGES. Pour BEPROD, ce sont les DPO (Délégué à pieds-d'œuvre) qui ont assuré cette sensibilisation puisqu'ils demeurent sur les sites. AGETIP a recruté un consultant pour organiser les actions dans chaque école avec les COGES et leaders d'opinion, dans le cadre d'ateliers de 3 jours. CARITAS n'a réalisé ses actions que dans la PROVED du Kasai Occidental 2. Au lancement des activités, il a réuni les acteurs locaux, les chefs d'établissement et quelques leaders d'opinion au cours d'un seul atelier de 2 jours pour mener cette activité.

¹¹ Source : missions de suivi sur le terrain

Encadré 3 : exemple de la sensibilisation des COGES au Kasai Occidental :

CARITAS a commencé les activités de sensibilisation au Kasai Occidental 2. Elle a lieu de manière partielle. Il s'est agi d'un atelier de trois jours qui s'est tenu à Tshikapa sur la base des modules de sensibilisation qui avaient été conçus au préalable. Les commerçants locaux ont aussi sensibilisés. La zone a été coupée en 3 parties.

Une action de démarrage a eu lieu pour la sensibilisation, en août 2014. Les directeurs et 3 membres des COGES (enseignants et parents) ont été conviés en août 2014. Cette activité a réuni les écoles ciblées 16 COGES de 5 sous divisions (Sud) sur le contrôle de la qualité, la pérennisation des ouvrages après livraison.

Toutes les écoles sont en possession d'une brochure de sensibilisation (Guide d'entretien des infrastructures scolaires)

La prochaine étape est de descendre sur le terrain pour toucher un plus grand nombre d'usagers. La sensibilisation se fera alors école par école, et sera réalisée par les DPO.

f. Tables bancs et mobiliers

La convention de Maitrise d'Ouvrage Délégué prend en charge la fourniture des mobiliers scolaires pour toutes les écoles ciblées par le projet. Les MOD ont la responsabilité de recruter localement les ateliers de menuiserie pour cette activité. La situation annoncée par chaque MOD est la suivante :

BEPROD : 100% des mobiliers sont fabriqués, mais ne sont pas encore livrés.

AGETIP : 70% des mobiliers sont fabriqués, mais ne sont pas encore livrés. Pour les zones difficiles, les mobiliers scolaires sont réalisés en pièces détachées pour permettre le transport (motos, baleinières...). La livraison n'est pas encore faite car les sites ne sont pas encore terminés.

CARITAS : 70% des mobiliers sont fabriqués, mais ne sont pas encore livrés. Ils seront essentiellement convoyés par voie d'eau.

Avant la réception de ces mobiliers par la DIS, le MOD doit s'assurer de la qualité des mobiliers à livrer par les prestataires. Aussi le MOD doit s'assurer de la réception concomitante des mobiliers et des infrastructures scolaires.

Forages et points d'eau

La fin des travaux de forage et points d'eau est prévue pour octobre 2015. La mise en œuvre de cette sous-composante est assurée par deux MOD respectivement pour la province du Kasai Occidental (Groupement ANTEA-ATTEE) et pour la province de l'Equateur (AGETIP Bénin). Les contrats avec les MOD ont été signés en octobre 2014 pour une durée de 12 mois. A ce jour, la phase des études techniques et hydrauliques (APS et APD) a déjà été réalisée par les deux MOD, les dossiers d'appel d'offres sont élaborés et le processus de passation des marchés pour le recrutement des entreprises spécialisées est en cours.

Les prochaines étapes sont les suivantes :

- Exécution des travaux de forages et des puits aménagés: de juin à septembre 2015 ;
- Réception des travaux : de septembre à octobre 2015.

Synthèse, leçons apprises et recommandations pour la composante infrastructure

- Mettre en place un mécanisme pour i) s'assurer que toutes les parties prenantes soient au même niveau d'information et ii) renforcer le système de classement et d'archivage de la composante.
- Responsabiliser la DIS provinciale dans le suivi des travaux (en collaboration avec les consultants ingénieurs) pour une meilleure appropriation du projet et un renforcement des capacités. Cela se fera à travers sa participation effective aux missions sur la base d'un financement du PROSEB.

- Programmer de manière plus réaliste la durée d'exécution des travaux en tenant compte des contraintes inhérentes au pays (socio-économiques, logistiques, bancaires, infrastructurelles), pour proposer un délai moyen de 7 mois plutôt que de 5.
- Assurer une bonne implication des directeurs d'école dans le suivi de la réalisation des travaux pour une remontée rapide vers les MOD des difficultés éventuelles. Les informations sont croisées entre directeurs d'écoles, bénéficiaires, ingénieurs, la DIS.
- Renforcer, sous le pilotage de la DIS, la collaboration entre le PROSEB et les autres projets (gouvernementaux et des partenaires) impliqués dans l'amélioration des infrastructures scolaires.
- S'assurer de la qualité des modules de formation et de sensibilisation à l'attention des COGES en impliquant la DIS (niveaux central et provincial) dans la revue des modules élaborés, la programmation et l'exécution proprement dite des activités.

4.2 Composante 2 : Améliorer la qualité des conditions d'apprentissage

4.2.1 Composante 2 : taux d'exécution financière

Le taux d'exécution financière de la composante est de 72,17%

QUALITE DE L'ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE	Allocations	Engagements	Décaissements	Solde Engagements	Disponible non engagé	Taux décaissement
	1	2	3	4=2-3	5=1-2	6=3/1
FORMATION CONTINUE DES ENSEIGNANTS	15 942 680	15 942 680	2 721 434	13 221 246	0	17,07%
Formation continue à distance en Equateur	7 989 840	7 989 840	1 516 918	6 473 913		18,97%
Formation continue à distance au Kasai Occidental	7 952 840	7 952 840	1 205 507	6 747 333		18,16%
MANUELS SCOLAIRES	40 605 440	42 901 920	38 092 009	4 809 911	-2 296 480	93,81%
Acquisition et distribution nationale de manuels et guides	40 044 390	42 340 870	37 594 153	4 746 717		93,88%
Renforcement des capacités de la DIPROMAD	561 050	561 050	497 857	63 193		88,74%
TOTAL	56 548 120	58 844 600	40 813 444	18 031 156	-2 296 480	72,17%

Sur le décaissement global de 72,17% sur la composante, l'acquisition et la distribution des manuels scolaires y ont contribué pour 93 % contre 7 % pour la formation continue des enseignants. Par rapport à la prévision initiale, le montant de la sous composante Manuels Scolaires connaît un gap d'environ 2,3 millions de dollars. Par contre, pour la formation continue, suite au retard dans la finalisation du dispositif technologique à mettre en place, l'activité n'a pas suffisamment évolué.

4.2.2 Sous-composante 2.1 : Renforcement de la formation continue

a. Explication du contexte de la situation de la formation continue des enseignants au niveau national

En République Démocratique du Congo, la réforme de la formation continue des enseignants constitue une priorité pour le MEPS-INC, qui le considère comme un des leviers fondamentaux pour l'amélioration de la qualité de l'éducation, pour compenser la faiblesse de la formation initiale. L'importance accordée à la FCE se justifie par le fait que la formation initiale des enseignants du primaire dispensée essentiellement dans les humanités pédagogiques est inadaptée et ne prépare pas de manière pertinente les étudiants au métier d'enseignant. La formation continue des enseignants du préscolaire, du primaire, du secondaire est placée sous la responsabilité du SERNAFOR. Cependant cette structure aussi utile soit-elle a longtemps limité son rôle aux inspections de routine sans organiser un véritable processus de la FCE. Ce rôle est actuellement joué en grande partie par une multitude d'intervenants, mais sans forcément une vision cohérente des objectifs et finalités de la FCE. Comme mentionné dans le PIE « à l'heure actuelle, la formation continue est le fait de diverses initiatives non coordonnées ». Cette disparité observée dans la FCE affecte aussi bien les moyens mis à disposition, les méthodes et les contenus que la couverture nationale puisqu'à l'heure actuelle, certaines régions sont plus ciblées que d'autres que ce soit à titre d'expériences pilotes ou par le fait des choix délibérés des acteurs intervenant dans ce domaine. Dans ce contexte, les actions menées n'entrent pas dans le cadre d'un processus planifié d'amélioration de la qualité des enseignements. Les bénéficiaires des activités sont peu nombreux, les bénéfices sont faibles et

difficilement mesurables. Pourtant, tel qu'évoqué dans le PIE, la base est celle d'un corps enseignant peu formé, globalement âgé, rarement qualifié dans le domaine informatique, et relativement peu motivé.

C'est dans ce contexte qu'a été souhaité et initié une réforme en profondeur de formation continue, concrétisée dans le document de politique nationale de formation continue des enseignants du primaire. Ce document préconise une approche harmonisée et un alignement de toutes les initiatives des partenaires sur le programme national, et une plus grande cohérence au niveau du pilotage en proposant un dispositif institutionnel construit autour du SERNAFOR. Par ailleurs l'une des grandes ambitions de cette réforme est de toucher l'ensemble du corps enseignant du primaire dans le pays. Cette vision implique d'avoir une visibilité de toutes les actions de FCE menées sur le territoire national dans l'optique de mieux équilibrer la couverture nationale de la FCE.

L'approche retenue pour la formation continue est hybride et prévoit deux modalités distinctes:

- Une formation en présentiel selon les méthodes traditionnelles (en présentiel) de formation ;
- Une formation à distance qui s'appuie essentiellement sur un dispositif utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Qu'elle soit dispensée en présentiel ou à distance, la formation continue est sensée reposer sur un mécanisme de fonctionnement et un dispositif harmonisé, rationalisé et accessible à tous les opérateurs sur le terrain, sous le pilotage du SERNAFOR. Cette harmonisation des initiatives de la formation continue s'instaure progressivement sous l'instigation de la CAT, par la mutualisation des expériences et de moyens. C'est dans ce cadre que la mise à disposition du serveur du projet CFIT-UNESCO au profit du dispositif technologique mis en place par le projet PROSEB se poursuit à travers différentes modalités parmi lesquelles:

- l'utilisation par tous les intervenants des mêmes modules de formation conçues et validées par des structures sous contrôle du SERNAFOR en collaboration avec la DIPROMAD,
- l'alignement futur de tous les partenaires sur le même dispositif technologique dont la gestion sera organisée de manière globale, mais sous l'égide du SERNAFOR également,
- La mutualisation des moyens, notamment technologiques,
- une coordination du Ministère par le truchement du SERNAFOR dans la répartition des partenaires pour la couverture nationale de la formation continue des enseignants.

La couverture nationale des appuis à la formation continue, qui devra faire l'objet d'une coordination se présente à l'heure actuelle de la manière suivante :

Tableau 10 : couverture des actions de formation continue en RDC

Projet en lien avec la formation continue	Zone d'intervention du projet	Thématiques/ Modules utilisés
APEP 2	Kinshasa	Module SERNAFOR
	Bandundu	
EAGLE/FHI360/IRC	Katanga	Apprentissage socio-émotionnelle et pédagogie sensible au genre
		Didactique de Lecture et Ecriture en Français
		Didactique de Mathématique
	Kinshasa	Apprentissage socio-émotionnelle et pédagogie sensible au genre
		Didactique de Lecture et Ecriture en Français
		Didactique de Mathématique
Fond en Dépôt de CHINE	Bandundu	Forum d'Echange Pédagogiques et la Méthode Actives Participatives

Projet en lien avec la formation continue	Zone d'intervention du projet	Thématiques/ Modules utilisés
	Kinshasa	Gestion d'une Ecole par Chef d'Etablissement
		Interpellation et Utilisation du Programme National des cours à l'école Primaires
		Manuels Scolaire éducation pour la Paix
	Province Orientale	Lecture Ecriture à l'Ecole Primaire et Fabrication Utilisation du Matériel Didactique à l'Ecole Primaires Gestion Pédagogique dans la pratique de Classe
IFADEM-KATANGA	Katanga	Directeur d'Ecole et Memento
OPEQ	Katanga	Formation en Didactique de Lecture et Ecriture
		Formation en Didactique de Mathématique
		Formation sur le Classes Curatives
	Nord-Kivu	Formation en Didactique de Lecture et Ecriture
		Formation en Didactique de Mathématique
		Formation sur les Classes Curatives
	Sud-Kivu	Formation en Didactique de Lecture et Ecriture
		Formation en Didactique de Mathématique
		Formation sur les Classes Curatives
PROSEB	Equateur	Forum d'échanges pédagogiques
		Méthodes actives et participatives
		Lecture-écriture à l'école primaire
		Fabrication et utilisation du matériel didactique à l'école primaire
		Gestion pédagogique dans la pratique de classe
		Gestion d'une école par le chef d'établissement
		Interprétation et utilisation du PNEP et des manuels scolaires
		Education à la paix
		Le genre et l'équité à l'école
		Initiation et familiarisation à l'outil informatique
	Kasaï Occidental	Forum d'échanges pédagogiques
		Méthodes actives et participatives
		Lecture-écriture à l'école primaire
		Fabrication et utilisation du matériel didactique à l'école primaire
		Gestion pédagogique dans la pratique de classe
		Gestion d'une école par le chef d'établissement
		Interprétation et utilisation du PNEP et des manuels scolaires
		Education à la paix
Le genre et l'équité à l'école		
Initiation et familiarisation à l'outil informatique		

b. Synthèse des activités du PROSEB au niveau national

La mise en place du PROSEB en tant que projet pilote constitue une étape déterminante dans la restructuration du domaine d'activité de la formation continue. En effet, le PROSEB contribue non

seulement à clarifier le cadre institutionnel dans lequel la FCE doit être menée, mais permet également de mettre en place un dispositif technologique de formation qui servira à tous les intervenants dans ce domaine. Ainsi, conformément au PIE et au document de stratégie de formation continue des enseignants évoqué ci-dessus, le projet finance d'une part la mise en place d'un dispositif technologique visant à opérationnaliser un modèle de formation à distance, et d'autre part des activités de formation en cascade, sur la base de modules enrichis par les contributions des acteurs du domaine. De manière détaillée, la partie suivante détaille la situation des différentes activités de la composante.

La dimension « dispositif technologique » du projet accuse un retard significatif, mais la mise à disposition en mai 2015 d'un rapport technique devrait lever les derniers obstacles à son avancement. Ce retard est dû, dans un premier temps à un changement de vision sur les modalités de la formation à distance. Le PAD prévoyait initialement de s'appuyer sur la radio/ télévision. La nouvelle vision plus ambitieuse prévoyait un dispositif technologique basé sur les TIC. La deuxième cause du retard est à imputer à la difficulté que le projet a connue pour trouver un prestataire compétent pour l'élaboration d'un schéma de mise en place et de fonctionnement de ce dispositif technologique pour appuyer la formation continue des enseignants. Le prestataire devrait en effet être capable de faire des propositions pouvant relever plusieurs défis liés notamment à l'énergie et à la connectivité dans un contexte aussi complexe que celui de la RDC. Un cabinet spécialisé recruté à cet effet a appuyé la production d'un schéma de dispositif structuré selon le cadre institutionnel de la formation continue en RDC. Cette proposition devrait aider le SERNAFOR à choisir une option définitive pour la mise en place du dispositif technologique de formation à distance:

De manière synthétique, les rôles et responsabilités se partagent comme suit :

Tableau 11 : schéma organisationnel de la formation continue à distance

NIVEAU	RESPONSABILITES	MISSIONS
<i>NATIONAL</i>	SERNAFOR	<ul style="list-style-type: none"> - Valide les continus de formation des cadres. - Valide les plans de formation des cadres - Valide le référentiel des compétences des animateurs des CRES D - Valide les contenus de formation des animateurs des CRES D - Coordonne la mise en place du serveur central en lien avec le CFIT - Coordonne la mise en place des CRES D en collaboration avec les PROVED, IPP et avec l'appui de l'équipe restreinte. - Est responsable du suivi et de l'évaluation du dispositif - Supervise la gestion du serveur de ressources numériques.
<i>PROVINCIAL</i>	PROVED, IPP, IPPAF, S/PROVED et INSPOOLS chacun en ce qui le concerne	<ul style="list-style-type: none"> - Un Inspecteur-chef de projet chargé de superviser l'installation et assurer le fonctionnement du CRES D, son suivi et son évaluation. - Gère le CRES D sur le plan administratif et budgétaire. - Gère des activités extra-Scolaires de CRES D. - Deux animateurs.

NIVEAU	RESPONSABILITES	MISSIONS
REP.	Coordinateur	<ul style="list-style-type: none"> - Gère l'utilisation du matériel et sa circulation entre les écoles du REP. - Assure le lien avec les animateurs des CRESO pour la maintenance du matériel et la planification des formations

Source : SERNAFOR (mai 2015)

Un CRESO est un centre de ressources éducatives disposant de matériel informatique. Il est un lieu de formation, de documentation et de travail personnel. Le CRESO est relié par internet ou par un dispositif de synchronisation au serveur de la cellule de pilotage du SERNAFOR Primaire. D'un point de vue technique, le dispositif proposé peut être simplifié comme suit dans l'encadré 4 :

Encadré 4 : la proposition de dispositif technologique

Le rapport du cabinet spécialisé propose un serveur au niveau central qui sera fourni par le projet CFIT-UNESCO selon un accord établi ratifié par le Ministère. Au niveau des CRESO, le rapport prévoit 21 postes (micro-ordinateurs portables, un serveur, un routeur WIFI, un projecteur, un écran, une imprimante multifonction (scanner, photocopieur), des ventilateurs, le tout alimenté par l'énergie solaire partout où l'énergie électrique hydraulique n'est pas disponible. Les inspecteurs itinérants seront équipés d'ordinateurs portables plutôt que de tablette afin qu'ils puissent utiliser des outils bureautiques pour leurs tâches administratives (rédaction de rapports, compte-rendu de visites de classes...). Une démarche officielle est en cours auprès de tous sites devant abriter des CRESO, pour mettre à la disposition du projet des salles aménagées et sécurisées. Par ailleurs, les ressources humaines de ce projet ont été identifiées en prenant en compte plusieurs facteurs dont le fonctionnement optimal du dispositif technologique, le suivi d'activités à différents niveaux, le besoin de pérennisation et le coût de fonctionnement du tout. Les CRESO étant un maillon essentiel du dispositif technologique, il a été prévu de recruter Deux animateurs / formateurs à temps plein avec compétences en réseaux et techniques de maintenance.

Source : synthèse CAT/SERNAFOR

La question du dimensionnement de l'activité est en cours et se basera sur des critères financiers et géographiques. Au départ, dix sites seulement étaient retenus dans les 7 chefs-lieux des Provinces éducationnelles auxquels s'ajoutent trois sous-divisions très éloignés de leurs chefs-lieux. Dans la recherche de l'outil technologique devant servir à cette fin, il avait donc été proposé la classe-internet d'où le nombre de "10 classes internet" retenu dans le PTBA 2015. Des discussions complémentaires ont conduit à un consensus contre cette proposition qui ne prenait pas en compte toute l'étendue des provinces éducationnelles. Aussi, suite aux différents échanges et réflexions, l'idée de descendre au niveau des sous-divisions a été retenue.

La mise en œuvre du dispositif technologique proposé devrait permettre d'apporter une plus-value à court et à long terme sur la qualité de la formation des encadreurs et des enseignants, mais aussi de s'affranchir des handicaps qui limitent le processus de la formation en cascade telle que dispensée actuellement par le projet. Le rapport technique récemment produit a permis des avancées notables aux questions posées par les acteurs du secteur, notamment en repositionnant la technologie comme un outil au service de la pédagogie. Il apporte également des réponses aux questions clés qui n'étaient pas réglées lors des étapes précédentes, et dont une synthèse est proposée ci-dessous. Cependant si la mise à disposition du schéma du dispositif peut être considérée comme une avancée, la mise en place du dispositif lui-même requiert des préalables indispensables pour la réussite du projet (localisation des sites, disponibilité des ressources humaines, logistique). Pour ce faire, une collaboration étroite entre le SERNAFOR et la Cellule de communication du Ministère, dotée de personnel compétent en matière informatique, offre une piste de solution exploitable.

Tableau 12 : calendrier de la sous composante formation continue avec dispositif technologique

PERIODE	ACTIVITE	LIEU	RESPONSABLE
juillet 2015	Validation des modules de formation	Kinshasa	SERNAFOR
Juin-décembre 2015	Numérisation des modules	KINSHASA	SERNAFOR, DIPROMAD+EDC
Juin 2015	Lancement du marché : acquisition des matériels	KINSHASA	Cellule de passation des marchés
Juillet 2015	Installation du serveur central	SERNAFOR	CFIT
Janvier 2015	Livraison des matériels	SOUS-DIVISIONS	Fournisseur en collaboration avec le SERNAFOR
Janvier 2016	Recrutement des animateurs des CRES D	PROVED	IPPAF
Février 2016	Formation Echanges	CRES D REPS	❖ Animateurs ❖ Coordonnateur

Source : SERNAFOR, mai 2015

- **Elaboration de supports didactiques graphiques, audio et audio-visuels, production et reproduction de documents pédagogiques**

Une unité de conception des modules a été mise en place. Cette unité comprend les experts du SERNAFOR, de la DIPROMAD, des PTFs et des Universités pédagogiques. Il s'agit d'un travail d'enrichissement et de mise à jour des modules existants (produits auparavant avec l'appui des partenaires). L'objectif de l'enrichissement est la prise en compte des contributions et apports des différents intervenants investis dans le domaine de la formation des enseignants. Le SERNAFOR a apprécié d'avoir bénéficié de la collaboration des différentes structures concernées par la question de la formation.

Dix modules ont été retenus :

1. Forum d'échanges pédagogiques
2. Méthodes actives et participatives
3. Lecture-écriture à l'école primaire
4. Fabrication et utilisation du matériel didactique à l'école primaire
5. Gestion pédagogique dans la pratique de classe
6. Gestion d'une école par le chef d'établissement
7. Interprétation et utilisation du PNEP et des manuels scolaires
8. Education à la paix
9. Le genre et l'équité à l'école
10. Initiation et familiarisation à l'outil informatique

Pour s'assurer de la cohérence et la pertinence de ces modules, des ateliers d'enrichissement ont été organisés. A ce jour, 9 modules sont déjà enrichis et validés par l'équipe de validation instituée par l'inspecteur général. Ces modules constituent la base pour la formation des encadreurs, des directeurs et l'encadrement des enseignants. Il est prévu la mise à disposition physique des modules pour les écoles. Six modules sont déjà imprimés et deux (*forums d'échange pédagogiques et méthodes actives et participatives*) ont été envoyés en province à raison de 4 exemplaires par école. Sur la base des premiers retours des missions de terrain, les modules diffusés donnent satisfaction aux usagers.

L'étape suivante est la transformation des modules en supports électroniques. Pour cela, les étapes suivantes doivent être réalisées :

1. Les modules initiaux sont revus, clarifiés et mis à jour pour permettre leur exploitation numérique ;
2. Les modules sont « scriptés » afin de pouvoir être transformés en modules interactifs ; c'est-à-dire que les contenus sont transformés en scénarii prêts à être mis en format informatique ou filmés selon les cas.
3. Les vidéos et les contenus interactifs sont réalisés, sont numérisés et sont disponibles dans un format adapté au support technologique qui sera utilisé dans le cadre du PROSEB ;
4. Les modules sont testés et validés.

Un cabinet est en cours de recrutement pour appuyer le SERNAFOR dans cette activité. Une équipe constituée des experts du SERNAFOR et de la DIPROMAD est déjà mise en place. En termes de calendrier, cette activité doit être harmonisée avec le calendrier de l'acquisition et de la livraison du matériel technologique. Une coordination entre les cabinets recrutés pour le matériel et pour les modules est indispensable pour assurer la cohérence des actions et cette collaboration doit être formalisée.

● **Constitution des réseaux d'école de proximité, leur encadrement et leur fonctionnement**

Les réseaux de proximité ont été mis en place en décembre 2013. Pour les deux provinces éducationnelles, il y a 2.333 réseaux de proximité, 77 sous-divisions ; 65 pools d'inspection, 405 encadreurs (inspecteurs et conseillers d'enseignement) et 11075 écoles contrairement au nombre du départ qui était de 8.000 écoles. Deux regroupements par an ont été retenus pour les REP, qui leur permettent d'échanger sur les modules transmis, avec l'appui des encadreurs. Un premier regroupement des réseaux d'école est en cours de réalisation.

Tableau 13 : répartition des réseaux par province et sous-division

N°	Province	Nombre réseaux	Nombre S/Div	Nombre Pools
1	Equateur 1	386	11	9
2	Equateur 2	231	10	7
3	Equateur 3	210	12	6
4	Equateur 4	239	7	7
5	Equateur 5	183	9	9
Sous-total		1.249	49	38
6	Kasaï- Occidental 1	516	13	13
7	Kasaï- Occidental 2	568	15	14
Sous total		1.084	28	27
Total		2.333	77	65

Source : SERNAFOR (2015)

Encadré 5 : la structure locale de la formation continue

Cellule pédagogique de base : l'école (tous les enseignants d'une école)

Unité pédagogique : par degré (1-2 : premier degré ; 3-4 : second degré ; 5-6 : 3^{ème} degré) Ces unités pédagogiques se réunissent pendant une heure (deux périodes de 30 minutes) de cours chaque semaine pour traiter de l'avancement des activités dans leurs classes respectives et des difficultés éventuelles rencontrées lors des pratiques de classe. Les enseignants travaillent sous l'encadrement d'un collègue expérimenté et chevronné choisi comme chef de l'unité pédagogique. Chaque réunion doit être sanctionnée par un rapport à déposer au chef de la cellule de base qui est généralement le Directeur d'école.

Réseau de proximité : 3 à 5 écoles pour échanges sur la base des formations/co-formation. Ces écoles doivent être à proximité immédiate, ou (5 à 10 kilomètres tout au plus). Il est dirigé par un coordonnateur assisté d'un facilitateur. Les réseaux sont créés pour favoriser les échanges entre les cellules de base. Un REP est dirigé par un coordonnateur assisté d'un facilitateur. Ces regroupements peuvent se faire avec ou sans encadreur. A l'issue de chaque regroupement, un rapport doit être dressé et envoyé à la sous-division et au Pool d'inspection.

INSPOOL : L'Inspecteur chef de pool est chargé du contrôle, de la formation et de l'évaluation des activités dans un certain nombre d'écoles de la province éducationnelle. Il travaille en collaboration avec les Inspecteurs itinérants et les Conseillers d'enseignement.

IPPAF : L'Inspecteur principal provincial adjoint chargé de la formation (IPPAF) est un collaborateur de l'Inspecteur principal provincial (IPP) en matière des formations de tous les niveaux de l'enseignement de la province.

Conseiller d'Enseignement : Le Conseiller d'enseignement appartient à un réseau donné d'enseignement (Catholique, Protestant, Islamique, Salutiste...). Son champ d'action, se limite aux écoles appartenant à son réseau. Il fait le même travail que l'inspecteur itinérant.

Source : SERNAFOR

- **Formation des directeurs d'école, des inspecteurs et conseillers d'enseignement chargés de l'encadrement pédagogique des apprenants**

La composante a largement commencé ses activités. Les réseaux de proximité sont bien intégrés et connus par les participants sur le terrain (inspecteurs, directeurs, enseignants). Les formations dispensées ainsi que les modules améliorés ont été appréciés et jugés pertinents par les bénéficiaires. Ceux-ci ont également apprécié la mise à disposition des supports pour travailler après la session de formation. Un déséquilibre en terme de durée de formation entre encadreurs et bénéficiaires apparaît toutefois par rapport à l'esprit de la composante : alors que la formation des encadreurs dure 5 jours, celle des directeurs est limitée à 2 jours, ce qui est considéré par les acteurs comme insuffisant au regard du contenu enseigné. Une attention particulière doit être apportée à la planification de ses activités, qui impliquent une bonne collaboration entre le SERNAFOR au niveau central et au niveau local.

A la date du 31 mai 2015, 405 encadreurs des 2 provinces ciblées ont bénéficié de 3 séquences de formation, ayant portées sur 5 modules et 11075 directeurs ont été formés sur 1 module. Le regroupement en réseaux d'échanges sur le premier module a commencé dans les chefs-lieux des provinces éducationnelles.

La formation des enseignants représente l'enjeu majeur de la composante, et ceux-ci sont formés par les directeurs. Or, on peut relever qu'à ce dernier niveau d'exécution de la composante, celui de la formation des enseignants, existe un flou relatif sur le terrain. Selon les visites de terrain, il n'est pas évident pour les directeurs qu'ils doivent former les enseignants. Ceci doit être éclairci, le guide de la formation continue, dont le draft a été partagé avec le groupe thématique, doit être terminé et diffusé. Une autre difficulté est celle de la faible compétence de certains directeurs d'écoles. Les inspecteurs soutiennent ces directeurs et provoquent des jumelages. Comme proposé sur la base des leçons de projets antérieurs, il pourrait être proposé de former également les responsables d'unités pédagogiques, qui sont potentiellement l'enseignant le plus compétent. Le coût de cette option reste à évaluer avant sa mise en œuvre.

Le suivi de ces activités sur le terrain est complexe. L'idée de l'activité est d'atteindre les enseignants où qu'ils soient, à travers i) la diffusion des contenus par le directeur lors des heures SERNAFOR et ii) la discussion dans le cadre des Réseaux d'Echange Pédagogique ou de Proximité. Le SERNAFOR devra s'assurer que les

directeurs d'écoles déposeront un rapport de ce qui est fait au niveau des écoles et des REP. Ce suivi vise à influencer les pratiques de classe et la formation des enseignants surtout des écoles les plus éloignées, d'où l'utilité de la dotation des motos aux inspecteurs.

Visites d'encadrement pédagogique

Pour assurer régulièrement les visites dans les écoles, des moyens de déplacement ont été fournis aux encadreurs. Il s'agit des motos et des hors-bords. Compte tenu des réalités du terrain, l'idée des vélos initialement proposée dans le cadre du document de projet a été abandonnée au profit des motos. Eu égard au budget affecté à cette rubrique, il n'était pas possible de procurer une moto à chaque encadreur, la formule adoptée était d'une moto pour deux. Les réalités sur terrain n'ont pas permis l'utilisation d'une moto par deux encadreurs pour des raisons évidentes : les rayons d'activités parfois opposées et le calendrier souvent différent de l'un ou de l'autre encadreur. Une adaptation locale est donc organisée selon les besoins. 262 motos et 34 paires de moteurs hors-bords ont été mis à disposition des encadreurs dans les deux provinces. Ces outils sont particulièrement appréciés et permettent une augmentation significative du nombre de visite de terrains, même si les acteurs sur place souhaiteraient disposer de davantage de motos.

- **Enquête sur les pratiques de classe**

Une consultation est en cours de mise en place afin de disposer d'une meilleure connaissance des « pratiques de classe », en vue de nourrir les contenus de formation initiale et continue (les supports pédagogiques). Les éléments mis à jour par cette enquête devraient permettre de contextualiser la formation offerte aux enseignants dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle continue des enseignants, c'est-à-dire de les adapter aux spécificités des zones d'intervention.

Le cabinet a déjà été recruté ses travaux commenceront au cours du mois de juin 2015.

Recommandations :

- Coordonner les interventions entre les cabinets recrutés pour le matériel et pour les modules pour assurer la cohérence des actions et cette collaboration doit être formalisée.
- Proposer un rééquilibrage (en terme de durée) entre les formations aux encadreurs et les formations aux directeurs, ce qui aura nécessairement des implications sur le budget. De même, former en plus du directeur, les responsables d'unités pédagogiques, qui sont potentiellement l'enseignant le plus compétent d'une école.
- Affiner et finaliser les aspects pratiques de la composante technologique en relation avec la passation des marchés. En particulier, un calendrier détaillé et exhaustif doit être préparé et mis en œuvre.
- Finaliser en collaboration avec le groupe thématique et diffuser le guide de la formation continue.

4.2.2 Sous-composante 2.2 : Fourniture de matériels didactiques

a. Regard global sur la sous composante.

La fourniture de matériels didactiques représente le principal investissement du PROSEB en volume de financement (43,1 Millions de Dollars sur 100 Millions au total). L'activité se situe dans la composante 2 du projet, qui a pour objectif d'« améliorer la qualité des conditions d'apprentissage ». C'est la seule activité du PROSEB qui couvre tout le territoire de la République. Au total, il s'agit de produire ou reproduire et acheminer jusqu'aux écoles plus de 20 millions de manuels scolaires pour 4 classes du primaire sur l'ensemble du territoire national, et pour toutes les écoles (y compris les écoles privées). Dans le même temps, le projet prévoit d'accompagner les manuels pour les élèves de 1,254 millions de guides pédagogiques en Français, Mathématiques et Sciences pour les enseignants et de 9073 exemplaires de guide de gestion et d'entretien des manuels scolaires et du matériel didactique.

Tableau 14 : prévisions de livraison et ratio ciblé

Prévisions de livraison de manuels scolaire											
Français 3	Math 3	Français 4	Math 4	Français 5	Math 5	Sciences 5	Français 6	Math 6	Sciences 6	ECM 5	ECM 6
1 360 000	1 360 000	1 240 001	1 240 001	2 222 638	2 222 638	2 222 638	1 963 690	1 963 690	1 963 690	1 111 319	853 778
Quantités additionnelles (+PARSE, CTB)						1 livre par élève			1 livre pour 2 élèves		

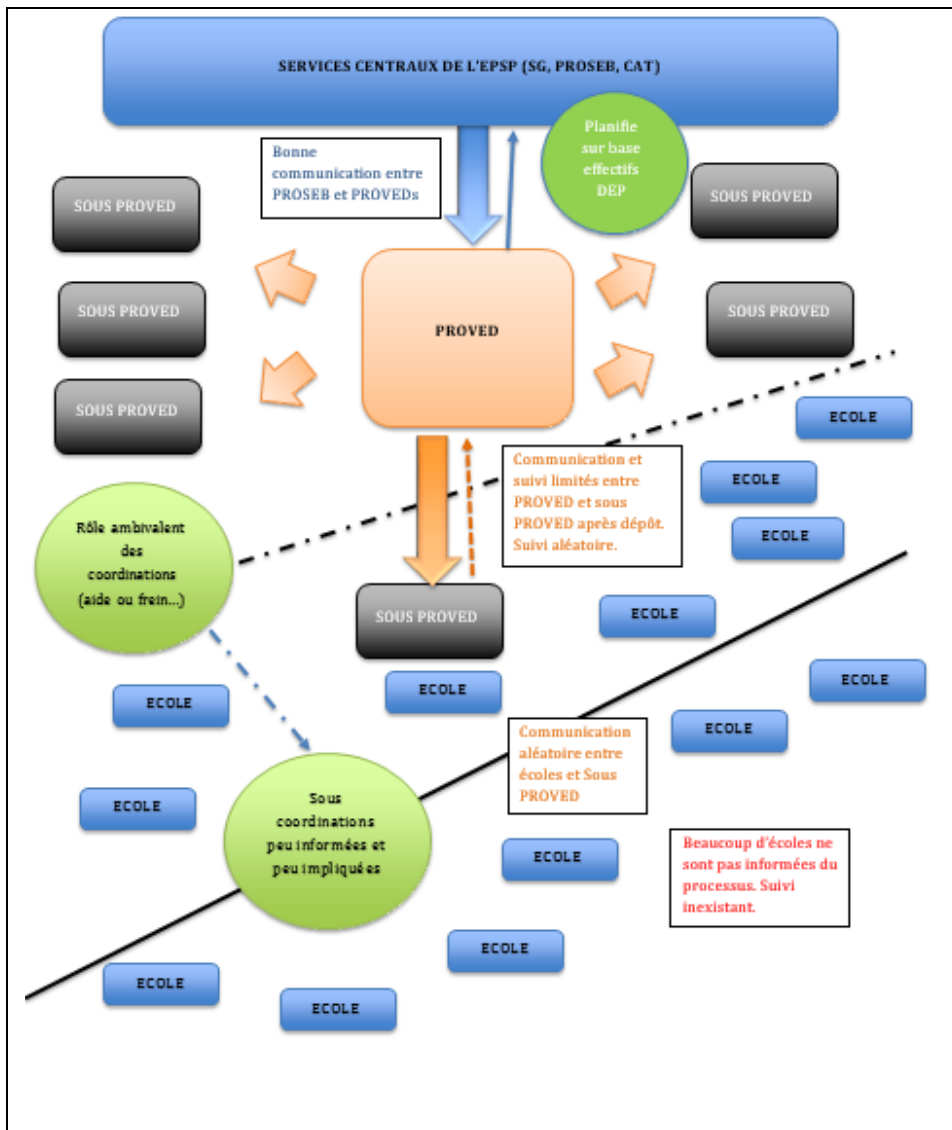
La composante fait appel aux services centraux (DIPROMAD), aux différents niveaux déconcentrés (PROVEDS, S/PROVEDS), aux bureaux gestionnaires et enfin aux directeurs d'écoles et aux COGES pour assurer sa réussite, en fonction du partage de tâche suivant :

- La DIPROMAD est la direction centrale stratégique en charge de la coordination et du pilotage de la composante au niveau du Ministère.
- Les fournisseurs ont la responsabilité de la livraison des manuels au niveau des PROVED.
- A ce niveau, le PROVED communique avec le Secrétariat Général pour accuser réception, et avec les sous-PROVEDs pour organiser la livraison des ouvrages à leur niveau. Un budget est prévu pour la signature de marchés de transport local à ce stade. Le cas échéant, les manuels peuvent déjà être transmis aux coordinations.
- Il revient aux sous-PROVEDs et aux sous-coordinations d'assurer la distribution finale, en contactant les directeurs des écoles pour le retrait des manuels. Pour les écoles les plus isolées, une dotation spécifique est prévue pour couvrir les frais de transport.
- La réception finale est faite par le Directeur d'école en présence de représentants du COGES. Un PV est réalisé et transmis à la PROVED.
- La vocation des ouvrages est de rester propriété de l'école, et d'être prêtés aux élèves pendant les heures d'instruction.

A ce jour, grâce à une bonne coordination de l'activité, tous les manuels commandés ont été livrés au niveau des provinces éducationnelles, exception faite des manuels d'Education civique et morale dont le marché a été attribué récemment au mois de février 2015. L'évaluation de la composante se base sur le suivi et le contrôle des distributions effectuées par les PROVEDs et les sous-PROVEDs, et sera complétée par un audit externe programmé en décembre 2015. Cet audit ira jusqu'à l'utilisation effective des manuels dans les salles de classe par les enseignants et élèves. Il sera précédé d'un travail de suivi de la distribution et de l'utilisation des manuels scolaires par la DIPROMAD.

La réalisation de la composante se heurte à deux principaux défis : i) la livraison des Sous PROVED vers les écoles et ii) la maîtrise des données en lien avec la composante. Pour le premier point, il convient de noter que certaines quantités de manuels issus de projets antérieurs n'ont pas encore été distribués par les sous-divisions, faute d'une bonne organisation logistique ou financière eu égard à la distribution finale aux écoles. Pour le second, il est essentiel de soutenir et suivre les échelons déconcentrés pour documenter le processus, archiver et organiser l'information, afin de disposer de données fiables pour l'évaluation de la sous-composante. Le schéma ci-dessous présente quelques éléments clés qui seront détaillés plus avant, permettant de situer les contraintes pesant sur la distribution. Pour appuyer et suivre le processus, des outils ont été mis à disposition de l'EMO (passation de marchés, DIPROMAD), qui les vulgarise et les utilise lors de ses missions de terrain.

Encadré 6 : Schéma critique de la distribution des manuels



a. Description de la passation des marchés au niveau central et état des lieux de la conception et de l'acquisition à mi-parcours.

Dans le cadre de ce projet, trois approches ont été retenues pour l'acquisition des manuels scolaires :

La fourniture des manuels de français et mathématiques 3^{ème} et 4^{ème} année, par une réimpression des manuels déjà livrés dans le cadre du projet CTB visant à compléter les quantités reçues dans la mesure où ces manuels sont encore pédagogiquement valides. Une entente directe a été négociée avec les mêmes fournisseurs. Ces ouvrages ont tous été livrés aux provinces éducationnelles en février et avril 2014.

La fourniture des manuels de français, mathématiques, sciences 5^{ème} et 6^{ème} année, sur base d'un appel d'offres international. Les manuels ont été ainsi proposés par différents éditeurs et le Ministère de l'EPSP, à travers les commissions d'évaluation incluant un représentant des PTFs, a retenu les offres ayant le meilleur score combiné dans leurs évaluations technique et pédagogique. Ces ouvrages ont été mis à disposition des provinces éducationnelles entre juillet 2014 et février 2015.

La fourniture des manuels d'éducation civique et morale (ECM) pour les 5^{èmes} et 6^{ème} année, sur la base d'un appel d'offres international. Ici, les manuels ont été rédigés localement par le Ministère de l'EPSP qui

en détient les droits de propriété (copyright) et revus par des experts internationaux. La livraison des premiers ouvrages est prévue au moins de juillet 2015. Un guide spécifique élaboré par la DIPROMAD est en cours de validation.

Au départ, le projet ne prévoyait que l'acquisition d'un « guide global » pour accompagner les manuels scolaires acquis. Cependant cette approche a été abandonnée suite à l'importance démontrée d'avoir des guides pédagogiques pour chaque manuel acquis. Du fait que les marchés pour l'acquisition des manuels scolaires était déjà passés, l'option a été prise de confier la responsabilité à chaque maison d'édition adjudicatrice d'un lot correspondant à une branche (Math, Français ou Sciences) de proposer des guides pour enseignants qui devraient être ensuite validés par la DIPROMAD. C'est ainsi que des avenants ont été signés aux contrats de ces fournisseurs pour l'acquisition des guides pédagogiques par manuels. Ainsi, ces derniers ont été réceptionnés au mois de février 2015 à Kinshasa. A ce jour, leur distribution est en cours. A la suite un appel d'offre national a été lancé pour l'acheminement des lots vers les PROVEDS, à l'exception de Kinshasa-Ouest, de Kinshasa-Centre, Kinshasa-Est, Bas-Congo 1, Bas-Congo 2 et de l'Equateur 2 qui ont réceptionné leurs lots au mois de mars 2015.

b. Etat des lieux de la distribution des manuels au niveau des divisions :

Le processus d'acquisition et de distribution des manuels jusqu'au niveau des divisions est l'une des grandes réussites du projet à ce jour. Au niveau national, on constate que l'essentiel des ouvrages (92% des quantités prévues) est parvenu au niveau des divisions.

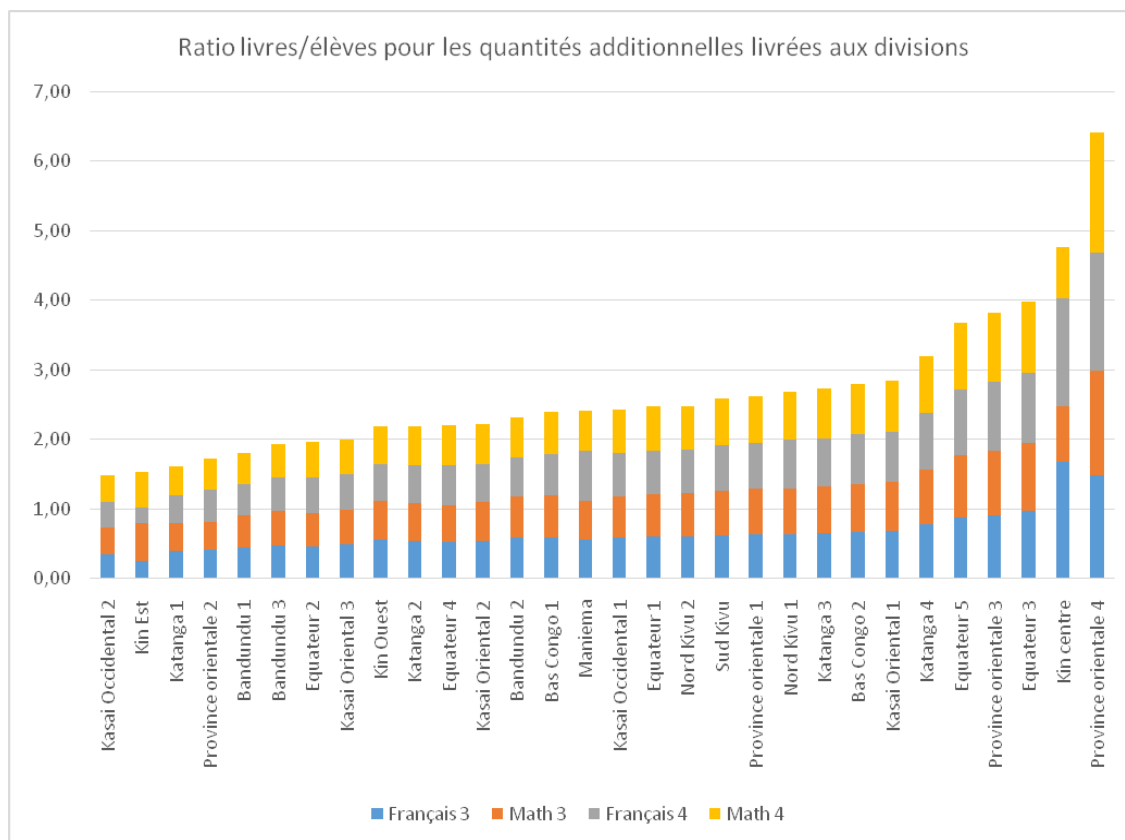
Tableau 15 : livraisons aux divisions au 31 mai:

RDC	Français 3	Math 3	Français 4	Math 4	Français 5	Math 5	Sciences 5	Français 6	Math 6	Sciences 6	ECM 5	ECM 6	TOTAL
Prévisions PROSEB	1 335 823	1 335 823	1 217 957	1 217 957	2 183 124	2 183 124	2 183 124	1 928 780	1 928 780	1 928 780	1 091 562	838 600	19 373 435
Livres reçus PROSEB	1 358 940	1 374 741	1 249 776	1 252 957	2 168 230	2 241 240	2 223 200	1 960 160	1 980 180	1 964 640	0	0	17 774 064
Ratio livres PROSEB/élève	0,59	0,60	0,61	0,61	1,21	1,25	1,24	1,35	1,36	1,35	0,00	0,00	2,3

Source : Données DEP/PROSEB/DIPROMAD et calculs CAT

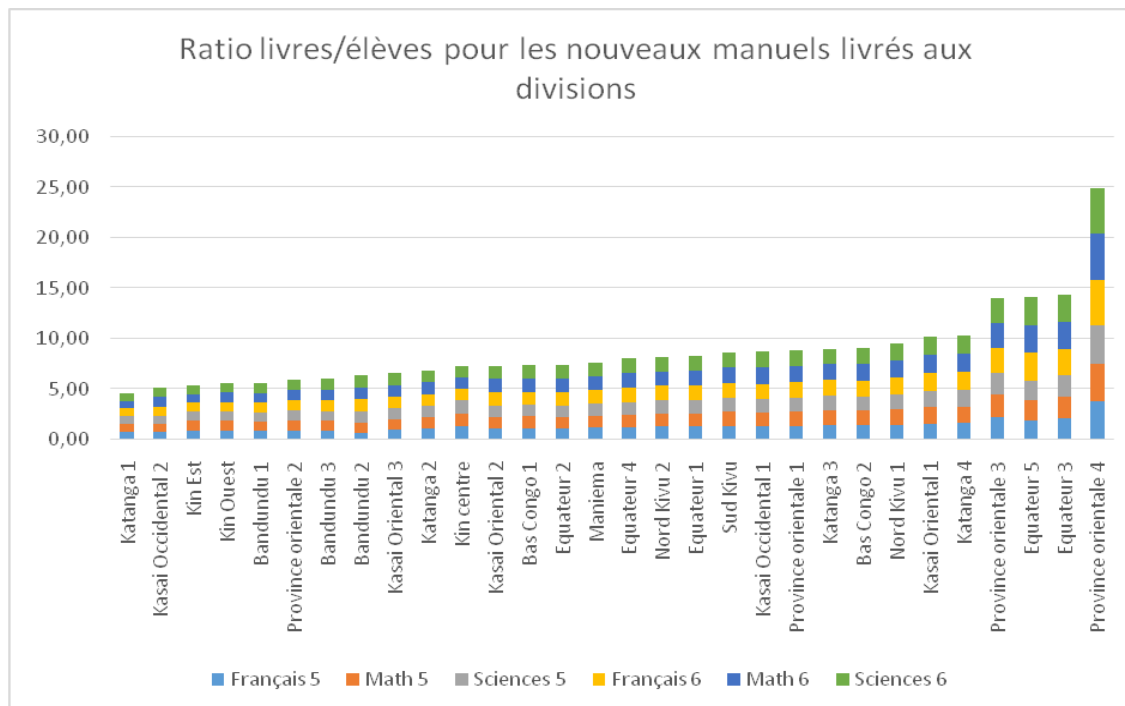
En revanche, une analyse par division montre une réalité plus contrastée avec une grande variabilité des ratios manuels par élèves offerts par chaque province éducationnelle.

Graphique 9 : Répartition des manuels reçus par division (quantités additionnelles)



Source : CAT/DIPROMAD/CSPM

Graphique 10 : Répartition des manuels reçus par division (Nouveaux manuels)



Source : CAT/DIPROMAD/CSPM

Ces irrégularités ont deux explications majeures :

1. **Absence des statistiques fiables lors de la commande.** Les annuaires statistiques 2013-2014 n'ayant pas été encore produits lors de la commande, des estimations avaient faites sur base des données transmises à la DIPROMAD par les Provinces éducationnelles et des précédents annuaires statistiques. Ces données ne correspondant pas souvent à la réalité lors de la distribution des manuels, ceci a conduit à des sur ou sous-estimations des quantités à livrer. Une leçon apprise est de s'assurer de la fiabilité des statistiques et des bonnes bases de calcul pour les projections avant de passer les commandes et de produire continuellement une mise à jour des données. Ne pas l'avoir fait conduit à une perte d'efficacité du projet, la redistribution de manuels déjà parvenus dans les divisions étant quasiment exclue.
2. **La répartition des manuels au sein de certaines provinces administratives s'est faite de manière mathématique.** En effet, dans quelques provinces, la répartition a été faite en divisant l'estimation des élèves par le nombre de provinces éducationnelles qui les composent, comme montré dans l'exemple ci-dessous en Equateur :

Equateur 1	Mbandaka	32 942
Equateur 2	Gemena	32 640
Equateur 3	Boende	32 640
Equateur 4	Lisala	32 640
Equateur 5	Gbadolite	32 640
Total Equateur		163 502

Source : document de travail PROSEB

Ce mode de calcul a conduit par exemple, pour la division peu peuplée de Boende (Equateur 3), à des ratios de 2,5 manuels par élève au lieu de 1, ou 4,5 manuels par élèves à Buta (Province orientale 4) pour les mêmes raisons. En parallèle, des divisions ont été sous-dotées par rapport à la moyenne, comme Bunia en Province orientale, pour qui le ratio final n'est que de 1 livre par élève (contre 1,3 moyenne nationale)

A l'inverse, comme par exemple au Kasai Oriental, les divisions n'ont pas été considérées de manière égale, prenant en compte le poids relatif des divisions, ce qui a conduit à une distribution conforme aux effectifs réels.

Kasai Oriental 1	Mbuj-mayi	54 551
Kasai Oriental 2	Lodja	28 862
Kasai Oriental 3	Kabinda	48 658
Total Kasai Oriental		132 071

Source : document de travail PROSEB

c. Analyse du processus de distribution des divisions aux sous divisions.

De manière globale, cette étape de distribution s'est déroulée de manière satisfaisante¹² : A ce jour, environ 88% des manuels sont parvenus aux sous divisions. On estime que tous les manuels de toutes les matières

¹² Toutes les sous-divisions (soit 310) ont réceptionné les manuels de français et de mathématiques des classes de 3^{ème} et 4^{ème} années primaires. Toutes les sous-divisions (soit 310) ont réceptionné les manuels de français, mathématiques et sciences des classes de 5^{ème} et 6^{ème} années primaires. La distribution n'a été partielle qu'au Bas-Congo 1/ Matadi qui attend de réceptionner les manuels de sciences et au Bas-Congo 2 /Mbanza-Ngungu où les manuels français et de sciences ne sont pas encore acheminés.. Il faut noter que les manuels PROSEB sont distribués aux enfants congolais dans les écoles hors-frontières de la Tanzanie par le truchement de la province éducationnelle de Katanga 3, spécifiquement avec les manuels de français, mathématiques et sciences des classes de 5^{ème} et 6^{ème} années primaires.

auront été livrés aux sous divisions en octobre 2015. Une fois les manuels parvenus au niveau de la division, la cellule de passation des marchés organise, en collaboration avec le PROVED et son point focal pour la distribution des manuels une passation de marché avec les transporteurs locaux. Ceux-ci prennent la responsabilité de livrer dans les sous-divisions. Malgré le bon déroulement de ce maillon, quelques insuffisances ont été remarquées notamment par rapport à la disponibilité des équipes de passation des marchés et aux capacités de stockage des manuels scolaires tant au niveau des provinces éducationnelle que des sous-divisions. En effet, par rapport à l'envergure de cette sous-composante qui concerne tout le territoire national, un certain nombre de retards peut être attribuable à l'insuffisance quantitative des membres de la cellule de passation des marchés, qui a la responsabilité de passer les marchés au niveau local pour les 30 divisions. Du fait que les livraisons des manuels par les fournisseurs ne sont pas synchronisées (chaque fournisseur livre ses manuels suivant son plan de distribution), la programmation des missions de ces équipes a tenu souvent compte de la réception au niveau des PROVEDs d'au moins deux manuels afin d'éviter plusieurs rotations, ce qui a occasionné également certains retards dans l'acheminement des manuels du fait que les premiers manuels arrivés sont stockés durant une période relativement longue avant leur acheminement au niveau des sous-PROVEDs.

La documentation de réception/distribution ainsi que le processus de partage des manuels entre les sous-divisions et écoles a été formalisée relativement tard et en tout cas après que la distribution a commencée. Ceci a conduit à des pratiques variées selon les localités, ayant parfois conduit à un manque d'efficacité. Les principaux points ayant eu un impact sur le déroulement de la distribution sont les suivants :

- Sur la base de quelles données partager les manuels entre les sous-divisions ? Sur le terrain, des personnels jugent les données DEP obsolètes et procèdent à leurs propres estimations. Un autre exemple est celui de PROVEDs répartissant les manuels par nombre d'écoles dans la sous-division, et non pas par nombre d'élèves.
- Comment gérer la question spécifique des quantités additionnelles ?
- Comment calculer et gérer les stocks stratégiques au niveau des sous-divisions ?
- Quel format de rapportage utiliser, au-delà du rapportage formel (visant à payer les contractants)
- Quels outils et consignes transmettre aux sous divisions pour assurer leur propre distribution aux écoles ?

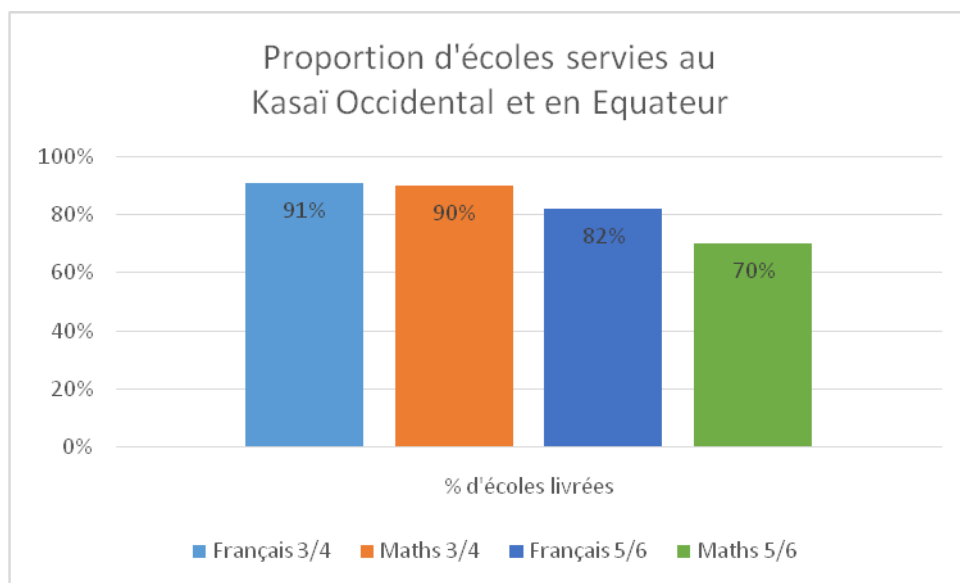
Les Sous PROVEDs disposent quant à eux d'une information minimale. Ils savent qu'ils doivent distribuer les manuels à partir de la réception, à charge pour eux de trouver la meilleure stratégie. Ils ne sont pas informés sur le planning global (arrivée à venir d'autres ouvrages, calendrier...) et les outils de suivis préparés par la DIPROMAD ou le projet ne leur parviennent pas systématiquement. En outre, il existe chez certains une grande confusion entre les différents projets, conduisant parfois à mélanger les registres de manuels.

d. Analyse du processus de distribution des sous divisions aux écoles

Sur la base d'enquêtes sur le terrain, il s'est avéré que la phase finale de la distribution, des sous-divisions aux écoles, représente le principal défi à relever dans le cadre de cette composante. Le manuel de procédure donne la responsabilité de la distribution finale des manuels aux sous PROVEDs et aux Directeurs d'écoles. Il prévoit l'implication des bureaux gestionnaires, des parents d'élèves, mais aussi des partenaires éventuellement présents sur place.

Sur la base de données partielles, on peut avancer qu'une grande majorité des écoles ont déjà été livrées pour ce qui est des manuels de français et mathématiques pour les classes de 3^{ème}, 4^{ème}, 5^{ème} et 6^{ème}. Ainsi, des données détaillées ont pu être collectées pour la livraison aux écoles dans les 7 provinces éducationnelle ciblées par le projet, pour ce qui concerne les manuels déjà livrés. En revanche, la proportion (qui reste significative) des écoles non livrées reste problématique, dans la mesure où il s'agit en général des sites les plus complexes d'accès, les plus éloignés, ou ceux dont les acteurs n'ont pu être correctement impliqués.

Graphique 11 : Situation de la distribution des manuels dans les écoles au Kasai occidental et en Equateur



Source : recueil données PROVED missions de terrain dans les 7 provinces ciblées par le projet, avril 2015

Le défi des dernières écoles n'est pas encore gagné. Un travail est en préparation pour financer la distribution des manuels dans les écoles les plus difficiles d'accès.

Les livraisons aux écoles d'accès difficile (5% des écoles) seront appuyées par une subvention forfaitaire de 100 USD. Les écoles concernées seront identifiées par une Commission ad hoc présidée par le Sous PROVED ou Sous Coordonnateur, et incluant un représentant de l'Inspool et un représentant de l'association des parents d'élèves. Le Sous PROVED / Sous Coordonnateur établit une demande de fonds auprès de la CGPMP qui procède, après vérification du respect des quotas au transfert des fonds.

Source : manuel d'exécutions du PROSEB

Il convient dès à présent de mettre en place le protocole détaillé de l'utilisation de ces fonds additionnels.

Dans les faits, les pratiques sont variées d'une sous-division à l'autre, avec des conséquences variées sur la distribution. Le dynamisme et l'implication du sous-PROVED contribuent à des résultats très différents d'une administration à l'autre.

Les coordinations et sous coordinations sont globalement informées du processus, mais à la fois n'ont pas de vision d'ensemble, ni de détail de la composante et ne jouent pas leur rôle dans le suivi ou l'appui à la distribution. Dans certains cas, les sous-PROVEDs confient aux sous-coordinations la responsabilité de livrer leurs écoles. Il se pose alors la question du suivi. Dans le même sens, certaines sous-divisions ne tiennent pas de registre de distribution aux écoles.

Quant aux écoles, elles ne sont pas informées de manière systématique par les sous PROVEDs. Certains directeurs rencontrés lors des missions de terrain n'étaient pas informés du programme, y compris dans les sous-divisions urbaines et dans les écoles les plus proches des bureaux de la sous-division. L'argument de la distance et de l'isolement de certaines écoles ne tient que partiellement : l'engagement des services est tout aussi important.

La question de la vente des manuels sur les marchés a été évoquée par plusieurs sources (cf. rapport de la société civile¹³, et recherche qualitative au Katanga dans le cadre de la SITAN-éducation) Ces

¹³ « La distribution gratuite des manuels scolaires financés par les Bailleurs des fonds, ne l'est pas effectivement » : Rapport du travail d'analyse du budget 2015 du secteur éducation. Publié par COASCE, 2015.

éléments n'ont pas été confirmés par les enquêtes de terrain (demande UNICEF aux bureaux régionaux, missions de terrain des différents services...) ni par une recherche d'information effectuée au niveau national. Il convient de rester vigilant et de poursuivre la communication sur l'absolue gratuité des ouvrages pour les écoles et les élèves, qui a été commencée dans la ville province de Kinshasa à l'occasion de la mission d'inspection des écoles organisée par le Ministère au mois de février dernier.

Analyse de l'utilisation des manuels dans les salles de classe

Peu d'informations sont encore disponibles à ce jour sur l'utilisation effective des manuels par les enseignants et les élèves dans les salles de classe. Les premières visites de terrain montrent une situation contrastée. Quand les manuels sont réceptionnés, ils sont en général stockés par sécurité dans les bureaux des directeurs, et sortis en fonction des besoins. Selon les enseignants, les manuels sont de bonne qualité. Certaines écoles attendent l'arrivée du guide ou la formation des enseignants telle qu'opérée avec la CTB pour utiliser le nouveau manuel. Sur ce point, le Secrétaire Général à l'EPSP avait pris une circulaire en 2010 sur l'utilisation sans condition des manuels scolaires.

Il sied de noter que dans le cadre des Initiatives à Résultats Rapides (IRR) initié par le Ministère de l'EPS-INC, l'Inspection Générale a effectué au mois de février 2015, une campagne dans la Sous Division de Ngaliema, Province éducationnelle de Kinshasa-Ouest, sensibilisant sur l'utilisation effective des manuels scolaires dans les écoles.

Production du guide pédagogique global

La DIPROMAD a produit, sur le financement du projet, un guide pédagogique dit « global », conçu pour faciliter l'utilisation de l'ensemble des manuels scolaires par les enseignants. Ce document est disponible et sera reproduit puis distribué.

Synthèse des leçons apprises de la sous composante distribution et recommandations

Planification de la composante

- Utiliser exclusivement les données de la DEP à tous les niveaux
- Clarifier les règles de répartition des manuels à tous les niveaux avant la distribution
- Coordonner l'arrivée des ouvrages, des outils de suivi et du guide de gestion, et des guides pédagogiques.

Exécution de la composante

- Responsabiliser les acteurs de l'administration au niveau déconcentré (Bureaux pédagogiques dans les divisions et cellules Pédagogiques dans les sous-divisions en collaboration avec les Inspools) dans le suivi de la distribution et de l'utilisation effective des manuels.

Suivi de la composante

- Produire et transmettre en amont un guide méthodologique complet pour chaque type d'acteur, avec des fiches de recueil et de partage uniques.
- Mettre en place le protocole détaillé de la mise à disposition des frais de transport des manuels pour les écoles éloignées.
- Reproduire et distribuer dans les meilleurs délais le guide pédagogique global

Sous-composante 2.2.2 : Renforcement des capacités de la DIPROMAD

Renforcement des capacités dans l'élaboration et évaluation pédagogique et technique

La DIPROMAD est déjà appuyée, en termes de renforcement des capacités, par ELAN, l'UNICEF et OPEQ pour la lecture/écriture et par l'UNICEF et OPEQ pour les mathématiques. Dans le cadre du Projet de Soutien à l'Éducation de Base (PROSEB), il a été retenu le renforcement des capacités des experts de la DIPROMAD sur les techniques d'élaboration et d'évaluation pédagogique des manuels scolaires. Le processus de sélection du cabinet chargé de cette activité est à l'étape des négociations du contrat. De façon spécifique, la consultance requise procédera à i) un état des lieux et une analyse institutionnelle en terme de niveau des compétences des experts de la DIPROMAD et des capacités de production des manuels scolaires, de matériels didactiques et de gestion des manuels scolaires ii) à la formulation des stratégies de développement du sous-secteur en matière de production, d'évaluation et de gestion du livre scolaire, iii) à la formation de 20 experts de la DIPROMAD aux techniques d'élaboration, d'évaluation et de gestion des manuels et guides scolaires et iv) à l'actualisation des missions de la Commission d'évaluation des manuels et guides de l'enseignant.

Production des supports didactiques graphiques et audio-visuels

Cette activité est directement liée à l'activité de formation continue du SERNAFOR, qui dépendra des supports didactiques numérisés. La réalisation de l'activité nécessite un préalable, à savoir l'aménagement du studio de la Division de la Radio Scolaire de la DIPROMAD. Un état des lieux du studio de la DIPROMAD visant à remettre en l'état ses matériels défectueux a été réalisé en avril 2015.

Un cabinet spécialisé est en cours de recrutement pour accompagner le Ministère, en collaboration entre la DIPROMAD et le SERNAFOR, dans la production de modules. La formation de l'équipe a pour objectif d'assurer non seulement la production de modules numérisés pour la composante formation continue à distance, mais aussi d'assurer un transfert des compétences pour permettre à la DIPROMAD de travailler de manière autonome et ainsi garantir la soutenabilité du projet.

Redynamisation des bureaux et cellules pédagogiques en Province

Le PROSEB a été lancé en pleine période de réformes éducatives dans lesquelles la RDC s'est engagée par rapport aux 3 axes de la stratégie de développement du sous-secteur de l'enseignement. Il est envisagé une nouvelle vision prônant l'amélioration de la qualité des apprentissages à travers notamment la fourniture des manuels et guides scolaires. En vue de la prise en charge et bonne gestion de la nouvelle vision de l'éducation par les acteurs éducatifs des niveaux particulièrement déconcentrés, le PROSEB finance la redynamisation des bureaux pédagogiques, qui sont les répondants de la DIPROMAD dans les provinces et des cellules pédagogiques (répondants de la DIPROMAD dans les sous-divisions). La redynamisation a été réalisée en deux vagues, la première (19 provinces éducationnelles) financée par le Trésor Public et la seconde (11 provinces éducationnelles) a été financée par le PROSEB.

Cette redynamisation s'est traduite par des activités de sensibilisation des structures déconcentrées et a porté sur les éléments suivants :

- le rôle de la Direction des Programmes Scolaires et Matériel Didactique, Service central (DIPROMAD) ;
- l'importance du manuel scolaire ;
- l'implication des gestionnaires provinciaux de l'EPS-INC dans le processus de distribution et de gestion des manuels scolaires ;
- la collecte des données et la consolidation des listes de distribution des manuels scolaires ;
- l'appropriation des outils de suivi et de gestion des manuels scolaires et autres matériels didactiques ;
- l'établissement des rapports pour la remontée de l'information ;
- les indicateurs des résultats pour la composante « Manuels scolaires et guides » ;
- la présentation et la distribution du guide de gestion, d'entretien et de conservation des manuels scolaires et du matériel didactique.

Elaboration du schéma logistique de distribution des manuels et matériels didactiques et ateliers provinciaux.

Dans le plan d'action du PROSEB, il était prévu l'élaboration d'une stratégie nationale de distribution des matériels didactiques dont les manuels scolaires. Cette activité tient à répondre au souci du Ministère d'améliorer le processus d'acquisition et de distribution des supports pédagogiques. Afin d'élaborer un schéma logistique global, l'option a été convenue de procéder à la définition des plans logistiques contextuels au niveau de chaque PROVEDS avec la participation des acteurs locaux. Cela se fera au cours d'ateliers provinciaux.

Elaboration d'une politique nationale du livre scolaire

L'Etat congolais ne dispose pas à ce jour de politique du livre scolaire. Le projet a prévu de financer un appui à la l'élaboration de cette politique. Un consultant est déjà recruté et débutera ses travaux au courant du mois de juin. En effet, à ce jour, le livre scolaire reste insuffisamment disponible pour les élèves à travers les écoles du pays (source : SIGE), et la distribution et le renouvellement des ouvrages dépendent essentiellement de la disponibilité des financements extérieurs. On note aussi l'inégale répartition des ouvrages à travers le pays, à la fois sous l'effet de l'immensité du territoire à couvrir et des coûts induits, mais aussi d'une gestion perfectible du système de distribution et d'utilisation des manuels scolaires. Ce qui motive une réflexion sur l'ensemble du système à travers la mise en place d'une politique nationale du livre scolaire, cohérente et conforme aux standards internationaux.

Evaluation externe de la distribution des manuels.

A l'issue du processus de distribution des manuels de l'élève et guides pédagogiques des enseignants, le projet prévoit la mise en place d'une évaluation externe de la distribution et de l'utilisation des manuels. Les termes de référence pour cette activité ont été mis à disposition par la DIPROMAD, et il est recommandé que le processus de recrutement soit finalisé en même temps que la livraison des derniers manuels aura été assurée.

4.3 Composante 3 : Renforcement de la gestion du secteur éducatif

La composante 3 est exécutée à hauteur de 39,13% :

RENFORCEMENT DE LA GESTION DU SECTEUR	Allocations	Engagements	Décaissements	Solde Engagements	Disponible non engagé	Taux décaissement
	1	2	3	4=2-3	5=1-2	6=3/1
APPUI AUX BUREAUX GESTIONNAIRES DE PROXIMITE	4 847 300	4 847 300	2 117 815	2 729 486	0	43,69%
Appuis aux Bureaux gestionnaires de l'Equateur	2 306 176	2 306 176	741 413	1 565 763		32,16%
Appuis aux Bureaux gestionnaires du Kasai Occidental	1 541 224	1 541 224	517 930	1 027 294		33,52%
Procédures gestion et suivi des contrats des Bureaux	996 900	996 900	558 472	138 428		86,11%
AUTRES RENFORCEMENTS INSTITUTIONNELS	2 537 700	316 087	311 679	4 408	2 221 613	12,28%
Mise en place de nouvelles procédures au SECOPE	1 985 400	150 000	148 799	1 201		7,49%
Stratégie pour la scolarisation des filles	552 300	166 087	162 880	3 207		29,49%
COORDINATION ET GESTION	7 639 147	7 402 147	3 449 093	3 953 054	237 000	45,15%
Coordination : Renforcement du Secrétariat Général	6 752 090	6 495 090	2 313 917	3 631 173		41,80%
Suivi - évaluation : Etudes et enquêtes	6 752 090	6 495 090	2 313 917	3 631 173		41,80%
Suivi - évaluation : Statistiques provinciales	600 000	600 000	137 494	462 506		22,92%
TOTAL	15 024 147	12 565 534	5 878 587	6 686 947	2 458 613	39,13%

Concernant l'appui aux bureaux gestionnaires de proximité, trois transferts semestriels ont été effectués pour un montant global de 1 259 343 dollars US, soit environ 33 % du montant prévisionnel. Ce montant a servi à subventionner 164 bureaux de proximité de la première cohorte plus 2 bureaux mécanisés et récemment payés de la seconde cohorte. Depuis novembre 2014, le Ministre de l'EPS-INC a adressé une requête

à son homologue des Finances, pour la prise en charge par le Gouvernement de 36 bureaux mécanisés de la deuxième cohorte. A ce jour, ce dossier n'a pas encore reçu de suite favorable.

4.3.1 Restructuration des bureaux gestionnaires

Les avancées suivantes ont été notées :

- Publication des arrêtés ministériels relatifs à la « fixation des attributions et des cadres organiques des BGP : attributions d'une sous-division, d'un pool d'inspection, d'un coordinateur diocésain, sous-provincial et d'un conseiller résident, des bureaux des coordinations, des PROVEDs, des Inspecteurs Pédagogiques de Provinciaux.
- Publication de l'arrêté créant les comités de gestion (COGES) au sein des BGP.
- Etablissement d'une liste de 166 BGP (Bureaux Gestionnaires de Proximité) éligibles dans une première cohorte, puis 42 dans une seconde cohorte, et dont les responsables ont été formés à l'utilisation du manuel de procédures de gestion des frais de fonctionnement. Le choix a été établi sur la base des critères ci-après: i) bureau gestionnaire créé par un arrêté, ii) bureau gestionnaire mécanisé fonctionnant selon les normes, et ayant un certain nombre d'écoles à gérer. Ces détails sont consignés dans le « manuel de procédures de gestion des frais de fonctionnement ».
- Ouverture des comptes bancaires pour ces BGP
- Financement ces BGP (voir partie suivante)
- Réalisation, reproduction et distribution de 5000 exemplaires le manuel de gestion des fonds (subventions de fonctionnement).
- Signature des contrats de performance entre les PROVEDs ou sous PROVEDs et l'ensemble des bureaux gestionnaires éligibles au financement.

Redéploiement des personnels. La prochaine étape, prévue en juin 2015, est, sur la base d'un état des lieux réalisé en janvier 2015, de redéployer des agents sur la base du profil requis et des exigences du poste, à des fins de rationalisation du fonctionnement du système éducatif au niveau déconcentré.

La sous composante a aussi financé la dotation de moyens de transport pour les agents

- 126 motos pour les bureaux gestionnaires provinciaux et sous-provinciaux (PROVED, IPP, S/PROVED, Coordinateurs, Sous-Coordinateurs et Conseilleries).

L'appui en moyens de déplacement (motos) a été apprécié par les acteurs sur le terrain. En effet, les motos ont permis d'augmenter la fréquence des visites d'école et dans certains cas de découvrir des écoles encore inconnues des services administratifs.

Appréciation de l'impact de la composante à mi-parcours: les premiers financements sont parvenus aux BGP en mai 2014, conformément aux tableaux ci-dessous. Les financements pour la seconde cohorte sont encore attendus à ce jour. En effet, les subventions PROSEB sont placées en appui aux subventions du trésor public et conditionnées par leur allocation sans laquelle la part du PROSEB ne peut être délivrée.

Tableau 16: montant des subventions aux 166 BGP:

Subvention En USD	Sous PROVED	INSPOOL	Sous Coordination	Conseilleries Résidentes
TRESOR PUBLIC	2 400	1 800	2 400	2 400
PROSEB	3 925	6 825	5 075	4 500
TOTAL ANNUEL	6 325	8 625	7 475	6 900

Source: manuel de procédures PROSEB (2014)

Tableau 17: nombre et type de BGP financés par le projet dans le cadre de la première cohorte:

Bureaux payés	Sous division	INSPOOL	Sous Coordination	Conseillerie Résidente	Total
Equateur 1	10	9	9	2	30
Equateur 2	7	6	5	2	20
Equateur 3	7	6	4	0	17
Equateur 4	5	3	4	3	15
Equateur 5	7	6	1	0	14
Kasaï 1	11	9	8	3	31
Kasaï 2	11	10	11	7	39
Total	58	49	42	17	166

Tableau 18: nombre et type de BGP financés par le projet dans le cadre de la deuxième cohorte:

Bureaux payés	Sous division	INSPOOL	Sous Coordination	Conseillerie Résidente	Total
Equateur 1	1	0	0	1	2
Equateur 2	2	1	3	0	6
Equateur 3	2	0	1	0	3
Equateur 4	1	3	0	0	4
Equateur 5	3	4	0	1	8
Kasaï 1	1	4	1	1	7
Kasaï 2	3	5	1	3	12
Total	13	17	6	6	42

Déroulement des sessions de formation sur le manuel de procédures et de gestion. Le manuel de procédures est disponible et a été distribué à tous les bureaux. L'appui du consultant financier est considéré précieux par les bénéficiaires pour la préparation des budgets et des rapports.

Tableau 19 : résultats du focus group « bureaux gestionnaires » à Tshikapa : quels sont les principales améliorations ou difficultés à souligner suite à la mise en place du soutien aux BGP ?

Impacts positifs selon les bénéficiaires	Impacts négatifs ou limites selon les bénéficiaires
Amélioration de la planification et gestion des ressources du BGP (planification- volet ressources-volet dépenses	
+ <i>Gestion axée sur les résultats & contrats de performance</i>	• <i>Les responsables des COGES sont moins bien formés que les cadres de l'EPSP, d'où des incompréhensions</i>
+ <i>Rationaliser les subventions octroyées aux BGP</i>	• <i>Insatisfaction des BGP qui ne sont pas pris en charge, comme s'il y avait des « vrais bureaux et des faux bureaux ».</i>
+ <i>Meilleure gestion globale des activités</i>	• <i>Appui aux gestionnaires hors 1^{ère} et seconde cohorte : l'assistant financier rappelle que les responsables peuvent participer aux formations.</i>
+ <i>Maîtrise du circuit de la dépense</i>	• <i>Risque de surcharge des coûts sur la 6^{ème} primaire et le</i>

	<i>secondaire pour compenser la gratuité et financer les BG</i>
+ <i>Formation à l'archivage des pièces comptables</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les objectifs chiffrés dans les cahiers de charges des contrats de performance sont standards et parfois inadéquats par rapport aux différents postes de responsabilité.</i>
+ <i>Nécessité de rapporter, de justifier les dépenses</i>	
+ <i>Avant, ce qu'on gérait était géré à titre personnel. Maintenant la gestion est transparente et collégiale.</i>	
+ <i>Le cahier des charges Il s'agit des actions et activités à mener et des attributions. Sur cette base est programmé le budget. C'est très positif car ça encadre les tâches et les résultats à atteindre.</i>	
Amélioration du service d'encadrement rendu aux écoles (fréquence des visites)	
+ <i>Indépendance des inspecteurs par rapport aux évaluations : « on n'est plus obligés de mendier dans les écoles » (un inspecteur)</i>	
+ <i>Motos : rend les distances faibles. On peut voir plus d'écoles dans une journée.</i>	
Amélioration des conditions de travail des personnels du BGP	
+ <i>Amélioration de la santé des personnels suite aux longues missions à pied</i>	

Cette activité vise à avancer vers la gratuité de l'enseignement primaire, en mettant en place des actions concrètes en réponse aux contraintes et limites couramment constatées, et notamment en allégeant les flux financiers prélevés sur les parents à destination des instances de gestion. Toutefois, il faut relever l'absence des instances de contrôle. Insistant sur les difficultés et limites en termes de gestion et de redevabilité, le document de projet propose un ensemble de mécanismes visant à permettre à la composante d'atteindre ses objectifs : il s'agit de i) de la mise à contribution des COPAs, COGES comme « *garants de l'intégrité de la gestion fiduciaire* » (PAD), de l'implication de la société civile (ONG, défenseurs des droits de l'enfant, comités de parents d'élèves, associations de femmes et syndicats d'enseignants) pour la surveillance des activités clé « *par exemple la formation continue, la livraison et l'utilisation des manuels scolaires, les droits d'inscription, la tenue effective des réunions des comités de gestion scolaire, etc.* » (PAD), sur la base d'un mécanisme de rapportage à destination de l'échelon provincial (commission provinciale) et central. L'engagement des représentants (COPA, COGES, Société civile) dans le secteur est important. Cependant, les mécanismes de suivi préconisés n'ont pas encore été mis en place. Or, il est nécessaire de questionner la pertinence de l'implication de la société civile telle qu'elle se présente aujourd'hui. Cette réflexion est à comprendre dans un contexte où l'attention a été fortement portée par le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers sur la question de la gouvernance en général, et sur celle de la politique de gratuité en particulier.

Contrats de performance et cahier des charges :

La mise en œuvre des contrats de performance est une réforme novatrice dans la gestion du système éducatif à ses différents niveaux. Cependant, à ce jour, son application ne donne pas encore entière satisfaction. Tous les bureaux gestionnaires financés par le projet ont signé des contrats de performance. Toutefois, une mise en relation entre les budgets proposés par les bureaux et les cahiers des charges

met en évidence l'absence de lien direct entre les actions menées et les objectifs visés par la mise en place des contrats de performance. A la lecture des cahiers des charges, on constate que les objectifs assignés aux responsables locaux ne relèvent de leur pouvoir que de façon marginale (voir un exemple en annexe). Les budgets soumis à l'appréciation des comités de gestion ne reflètent pas les plans d'actions relatifs aux cahiers des charges. Il a été noté que i) les parties prenantes n'ont pas toujours assimilé le lien entre leurs actions et les objectifs assignés (ceux-ci étant relativement abstraits et en dehors de la portée des bureaux en question).

Encadré 7 : extrait d'un cahier des charges pour le sous-PROVED :

<p>A propos de l'Enseignement primaire :</p> <p>a) Mener, autant que de besoin, des campagnes en faveur de l'inscription des enfants à l'école, surtout des Filles ;</p> <p>b) Le TBS doit passer de 82 % (2007-2008) à 118 % (2015-2016) ;</p> <p>c) L'indice de parité Filles – Garçons doit passer de 0,84 (2007-2008) à 1 (2015-2016) ;</p> <p>d) Accroître la capacité d'accueil en augmentant le nombre d'écoles et de classes, par une approche communautaire ;</p> <p>e) Favoriser, autant que de besoin, le système de classes multigrades ou à double vacation ;</p> <p>f) Le pourcentage de ces classes doit passer de 0,1 % (2007-2008) à 5 % (2013-2014) ;</p> <p>g) Mener des actions concrètes pour la réhabilitation des classes, l'équipement des écoles en mobiliers scolaires et en installations sanitaires viables, par une approche communautaire ;</p> <p>h) Organiser ou favoriser l'organisation de la formation continue et des recyclages des enseignants pour accroître le rendement interne de leur pédagogie</p> <p>Le taux brut d'achèvement doit passer de 43 % (2007-2008) à 83 % (2015-2016) ;</p> <p>Le taux de passage doit passer de 78 % en moyenne (2007-2008) à 88 % en moyenne (2013-2014) ;</p> <p>Le taux de redoublement doit passer de 15 % en moyenne (2007-2008) à 7 % en moyenne (2013-2014) ;</p> <p>Le taux d'abandon doit passer de 8 % en moyenne (2007-2008) à 5 % en moyenne (2013-2014).</p>
--

Source : cahier des charges, documentation PROSEB

Deux études spécifiques ont été programmées sur la question de l'évaluation de cette sous composante relative à l'appui aux BGP.

Etude d'impact du financement des BGP : il s'agit d'une étude de la DEP financée par le PROSEB, et appuyée par un consultant, en vue d'évaluer l'effet spécifique sur la qualité des acquis scolaires et sur la scolarisation des mesures de restructuration et de financement des bureaux gestionnaires au regard de la politique de gratuité conduite par le Gouvernement de la RDC. Cette étude est en cours de réalisation, et les résultats de la première phase sont attendus en juillet.

Evaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures interdisant la perception des frais pour le compte des BGP : il s'agit de mesurer les progrès dans l'application de la mesure interdisant le prélèvement des frais scolaires au niveau primaire à l'Equateur et au Kasai Occidental ainsi que la rationalisation dans l'utilisation des frais de fonctionnement alloués aux BGP par le PROSEB. Les résultats de ce travail seront disponibles avant la tenue de la revue à mi-parcours.

Synthèse des leçons apprises et recommandations pour l'appui aux bureaux gestionnaires.

- Revoir la présentation des budgets des bureaux gestionnaires pour être en lien avec les cahiers des charges.
- Préparer et programmer l'évaluation des contrats de performance.
- Programmer et réaliser la campagne de communication sur la gratuité de l'enseignement primaire dès la rentrée scolaire 2015-2016
- Renforcer les moyens de mobilité pour tous les BGP non encore lotis
- Instaurer un dialogue avec la société civile sur la représentativité des structures aux différents niveaux.

4.3.2 Appui au SECOPE

Trois missions principales sont assignées au SECOPE :

- Assurer la gestion efficace du processus de mécanisation des écoles, du personnel et des bureaux gestionnaires par (i) le contrôle de conformité des dossiers (écoles et enseignants) avant la mécanisation ;(ii) la maîtrise des effectifs avant chaque paie en rapport avec la mobilité du personnel, la régularisation des mutations, transferts, remplacements ; (iii) la mécanisation des nouvelles écoles et des nouveaux enseignants. Pour cela, assurer la gestion d'une base de données fiables et sécurisée pour pouvoir (i) préparer la paie du personnel (la paie étant liquidée par la direction de paie du Ministère du Budget) (ii) produire des analyses statistiques ; (iii) fournir les éléments nécessaires à la gestion des ressources humaines par le MEPS-INC.
- Assurer le suivi de l'exécution de la paie, cette dernière mission étant partagée avec le Ministère du Budget (Direction de la paie) et le Ministère des Finances (Direction du trésor et de l'ordonnancement).
- Le SECOPE a la responsabilité de la mécanisation et de la gestion administrative et de la paie des enseignants et agents des écoles et des bureaux gestionnaires sur l'ensemble du territoire national soit près de 550 000 agents à la date d'avril 2015.

La sous-composante a pour objectif de renforcer la gestion et l'organisation du travail par l'introduction de nouvelles pratiques et méthodes efficaces de gestion, mais également de mettre un accent sur le renforcement des capacités de son personnel. La composante est basée sur les recommandations de l'audit organisationnel et fonctionnel du SECOPE financé par la Banque mondiale en 2011. Cet audit identifiait 2 faiblesses majeures desquelles découlent les difficultés du SECOPE à remplir ses missions :

- Inadéquation entre la structure organisationnelle et l'évolution de la situation du secteur
- Inadéquation entre les ressources humaines et techniques et les attentes du gouvernement et des partenaires en matière de données sur les écoles et les enseignants.

Sur cette base, un appui technique au SECOPE par le PROSEB sera mis en place, considérant son rôle stratégique dans le secteur, mais aussi dans la bonne exécution des autres composantes du projet. Il est important de noter que cette sous-composante se situe en complémentarité avec l'appui fourni par le projet APEP2 au même service, tel qu'expliqué dans le tableau suivant.

Tableau 20 : complémentarités entre les appuis PROSEB et APEP2 :

PROSEB	APEP2	Complémentarité entre les 2 appuis
Orientation des appuis		
SECOPE Global (conclusions du rapport d'audit organisationnel de 2011)	Mécanisation / gestion de la paie (recommandation des audits sur la mécanisation)	PROSEB intervient sur l'organisation globale du SECOPE / APEP2 est concentré sur les processus techniques de mécanisation-gestion de la paie
Livrables		
Finalisation du projet d'organigramme	Non prévu	Pas de redondance
Elaboration d'un manuel d'organisation, de procédures et de règles de fonctionnement	Prévu pour les fonctions et processus de mécanisation / gestion de la paie	Module « mécanisation/gestion de la paie » élaboré par APEP2 qui s'intégrera au manuel global élaboré par PROSEB
Prise en compte d'une fonction de contrôle de gestion	Non prévu	Production par APEP2 des statistiques pertinentes pour le contrôle de gestion de la fonction mécanisation/gestion de la paie

PROSEB	APEP2	Complémentarité entre les 2 appuis
Elaboration des règles pour le recrutement suivant les profils définis	Non prévu	Elaboration par APEP2 des « profils de poste » pour les fonctions de mécanisation / gestion de la paie qui viendront compléter les profils de poste élaborés par PROSEB
Méthode		
L'AT travaille au sein de l'équipe SECOPE qu'il vient appuyer dans la mise en œuvre de la feuille de route de l'audit de 2011	L'AT met en œuvre des méthodes de travail collaboratif permettant d'impliquer les cadres et les personnels du SECOPE dans les phases de diagnostic, d'élaboration et de mise en œuvre de solutions	Similitude des méthodes permettant l'appropriation des réformes par le SECOPE et le renforcement des capacités

Source : document de travail interne CAT/SECOPE

Sur ces bases, afin d'appuyer le SECOPE dans ses missions, le PROSEB développe les activités suivantes :

Activités déjà réalisées :

- **La mise en place de nouvelles procédures de mécanisation et de budgétisation au SECOPE** a été rendue effective par l'élaboration, la validation et la vulgarisation d'un guide. Ce guide clarifie la procédure de création d'un établissement scolaire public, sa budgétisation et la mécanisation du personnel enseignant et administratif de l'EPSP. Il a été produit en 12,500 exemplaires et distribué à tous les acteurs du système éducatif (Administrations, coordinations, société civile) dans les 30 Provinces éducationnelles.

Activités programmées :

- **Le recrutement d'un consultant spécialiste en organisation et méthodes.** Les résultats attendus sont les suivantes : i) un nouvel organigramme du SECOPE est disponible ; ii) pour chaque poste d'emploi organique, le profil est redéfini, le rôle du titulaire recadré et les conditions de son fonctionnement clarifiées (job description) ; iii) un manuel d'organisation, de procédures et règles de fonctionnement du SECOPE est disponible ; iv) un plan de gestion décentralisée de la paie des enseignants est disponible et v) un plan de suivi et de contrôle de la Paie des enseignants est disponible.

Ce consultant est en cours de recrutement et sa mission est prévue pour commencer en début juin 2015.

- **Le recrutement d'un consultant expert en numérisation des archives.** Les principaux résultats attendus de cette mission sont les suivants : i) les dossiers physiques des enseignants, des bureaux gestionnaires sont numérisés et mis dans un système informatique ; ii) un système de gestion des archives numérisées est mis en place et iii) le personnel du SECOPE est formé pour la gestion efficace du nouveau système. La composante finance également l'acquisition de l'équipement et du logiciel de numérisation. Cette activité sera lancée après l'arrivée de l'expert en numérisation. La composante financera également le renforcement des capacités du personnel de la direction nationale du SECOPE sur des thèmes qui restent à définir.

Principales difficultés rencontrées :

Le retard pris dans le recrutement des deux experts pèse sur l'ensemble de la sous-composante, les activités suivantes étant liées aux missions des deux consultants. Ces retards s'expliquent par la difficulté de trouver un accord définitif entre les différentes parties prenantes. A ce jour, cette question est réglée pour l'appui en

organisation et méthode dont un consultant est recruté. Pour ce qui concerne le consultant chargé de la numérisation des archives, le processus de recrutement est en cours.

4.3.3 : Autres renforcements institutionnels

Appui à la Direction des études et de la planification.

La DEP est le service en charge de la production des statistiques scolaires et de la carte scolaire. Elle a aussi en charge la planification stratégique et opérationnelle au Ministère de l'éducation.

Elle réalise également des études sur le système éducatif (PASEC, MLA, RESEN) et coordonne le SIGE (Système d'Information et de Gestion de l'Education) pour 4 Ministères (ESU, MAS, EPS-INC, EPT). Elle produit les annuaires statistiques et les tableaux de bord provinciaux, afin de donner aux acteurs locaux et internationaux du secteur un ensemble de données fiables et à jour sur l'éducation.

A ce titre, les données de la DEP sont aussi les sources utilisées pour le suivi-évaluation d'une partie importante des résultats du PROSEB. La logique actuelle de la DEP est d'avancer dans le cadre de la décentralisation du SIGE. Actuellement effective dans 4 provinces avec l'appui des partenaires (Katanga et Bas-Congo – UNESCO ; Equateur et Kasai Occidental – PROSEB), elle consiste à produire les annuaires et tableaux de bord dans le cadre provincial. Le Gouvernement finance la collecte et le traitement des données pour les 7 autres provinces, mais la production de ces annuaires reste réalisée au niveau national. La question récurrente du financement total du SIGE par le Gouvernement, posée comme une recommandation forte lors de revue sectorielle (août 2014) n'est pas encore résolue, et ce processus clé reste partiellement dépendant des programmes et des calendriers des partenaires. Une autre limite à la décentralisation du SIGE reste que les personnels des services déconcentrés restent relativement dépendants des missions des services centraux pour réaliser ce travail. Le processus de décentralisation ne peut donc être considéré comme complet à ce stade, même dans les 4 provinces précitées.

La DEP est, dans le même temps, appuyée dans son fonctionnement par l'UNICEF (fourniture d'équipements informatiques pour les services statistiques pour les services centraux et les 11 antennes provinciales), par la Banque mondiale et l'UNESCO (projet de renforcement et modernisation de la gestion de l'information sur la santé et l'éducation). C'est dans ce contexte que doit être compris l'appui du PROSEB. De manière spécifique, le projet appuie la DEP à travers 3 activités :

- **Renforcement des capacités de la DEP nationale et dans les provinces ciblées:**

Les informaticiens nationaux (5) et provinciaux (4) ont été formés à l'utilisation du logiciel STATEDUC lors d'un atelier en deux phases de 12 jours. Les personnels nationaux sont autonomes pour l'utilisation de ce logiciel. En revanche, les cadres provinciaux ont encore besoin d'un accompagnement. Des cellules techniques provinciales pour les statistiques de l'éducation ont été installées dans les chefs-lieux des provinces administratives (Kananga et Mbandaka). Ces cellules ont bénéficié d'un renforcement matériel et logistique.

- **Campagnes statistiques pour les deux provinces ciblées par le projet.**

Dans le cadre de la décentralisation du SIGE, le PROSEB finance la production des annuaires et tableaux de bord pour l'Equateur et le Kasai Occidental. Cet appui comprend le financement de l'impression des questionnaires, de la distribution et la récupération de ceux-ci, de la saisie et du traitement informatique des données, de l'analyse et de la validation des données, et enfin de la dissémination des annuaires et tableaux de bord.

- **Les annuaires et les tableaux de bord ont été produits distribués dans les provinces :**

3 éditions sont programmées dans la durée du projet: 2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016. Les annuaires devraient être publiés au mois d'août de l'année d'exercice. Par exemple en août 2014 pour l'annuaire 2013-2014. Un retard a été observé pour la livraison 2014, qui a eu lieu en décembre 2014, en raison de la remontée tardive des questionnaires dans certains sites. Pour l'exercice 2014-2015, en cours, ce retard ne devrait donc plus avoir lieu. Le calendrier prévisionnel des activités prévoit l'impression et la distribution des annuaires et tableaux de bord pour le Kasai Occidental selon les délais, c'est-à-dire en août 2015.

Les missions de terrain en mai 2014 ont permis à la fois de vérifier que la collecte était en cours, mais aussi de faire le bilan sur les difficultés rencontrées au niveau local. Il ressort les éléments suivants :

- Au 31 mars, environ 80 à 90% des questionnaires ont été récupérés selon les divisions, conformément au calendrier prévisionnel ci-dessous.
- Les remarques récurrentes dans les 7 divisions sont : i) l'insuffisance des moyens attribués pour la distribution et la collecte des questionnaires dans les localités éloignées, particulièrement l'absence de moyens de transport, ii) la faiblesse de fiabilité des données recueillies (10 à 20% des questionnaires remis doivent être corrigés)

D'une manière générale, les acteurs de terrain demandent plus de moyens pour faire face aux conditions de transport difficiles ainsi que pour le travail sur le traitement des données. Il semble que ce manque de moyens contribue i) au retard voire à l'absence de remontée des derniers questionnaires et ii) à l'accroissement de la proportion des données erronées, faute d'encadrement

- **Une enquête d'évaluation d'impact de la réduction des frais scolaires au primaire sur l'accès à l'éducation et l'apprentissage a été programmée**

De manière spécifique, il s'agit d'évaluer dans quelle mesure, dans le contexte de mobilisation du Gouvernement vers la gratuité scolaire effective de l'enseignement des 5 premières années de l'enseignement primaire et la réforme du système éducatif, les activités du projet ont permis, dans ses zones d'intervention, de diminuer effectivement la contribution des familles, tout en maintenant ou en augmentant l'efficacité du système. Pour ce faire, la DEP, en charge de cette étude, a sollicité l'appui d'un cabinet national, dont le contrat a été signé en mai 2015. L'enquête finale aura lieu quant à elle dans la première moitié de l'année 2016, peu avant la clôture du projet.

Les phases initialement prévues pour la réalisation de l'enquête étaient les suivantes:

- **1ère Phase** : Enquête initiale documentaire sur les frais collectés avant le projet dans les deux échantillons, ainsi que sur les données avant mise en œuvre du projet (Données statistiques, effectifs élèves, abandon, promotion...)
- **2ème Phase** : Enquête de suivi fournissant les éléments d'appréciation des résultats réalisés à mi-parcours et en fin du PROSEB, et au début du projet pour les informations disponibles, et ce sur les deux échantillons identifiés, toujours sur la base des données de la DEP.
- **3ème phase** : Enquête d'impact final permettant de mesurer l'impact du PROSEB sur les différents résultats ciblés (enquêtes quantitatives et qualitatives).

Cependant, la réalisation de cette activité a accusé un certain retard. Aussi, les deux premières phases (enquête initiale et enquête de suivi) seront fusionnées.

Stratégie de communication

Le projet a financé l'appui d'un expert pour l'élaboration d'un plan stratégique de communication du Ministère de l'Education. Cet appui s'est avéré important afin de définir une nouvelle politique de communication du Ministère de l'Education. Celle-ci prend en compte le fait que la réussite des réformes en cours dans le système éducatif ne saurait être assurée sans le soutien des bénéficiaires ou des parties prenantes. En effet, il a été constaté que beaucoup de projets ont en partie échoué du fait qu'ils n'ont pas été portés suffisamment par ceux qui étaient supposés en être des acteurs ou bénéficiaires, à cause d'une communication non adéquate. Pour remédier à ce risque, la stratégie de communication globale (externe et interne) a été élaborée, un plan de communication a été défini, un plan média a été développé et la feuille de route a été conçue pour renforcer les capacités du personnel de la Cellule de Gestion de Communication (CGC) du Ministère qui émane du Service de Contrôle et de la Paie des Enseignants (SECOPE).

Les trois documents produits constituent des instruments de gestion stratégique de l'information, de l'image organisationnelle au service de la politique du Ministère de l'Éducation pour l'atteinte de l'objectif du développement de l'éducation. Globalement, ces instruments aident au soutien de la politique nationale de reconstruction du secteur. Ils s'appuient sur les réformes envisagées dans le Plan Intérimaire de l'Éducation. En d'autres termes, le plan stratégique de communication ambitionne de donner aux trois axes du PIE plus de visibilité au sein de l'opinion publique et de favoriser leur appropriation par les publics cibles.

Le plan stratégique de communication a été présenté au Groupe Local d'Éducation et validé en janvier 2015. La CGC porte la responsabilité de sa mise en œuvre, et a intégré cette activité dans son plan d'action 2015. Actuellement, elle travaille sur la préparation du document de la stratégie de communication en partant de tous les documents produits et mentionnés ci-haut. La CGC compte, en effet, présenter un plan stratégique selon le canevas des documents réalisés au Ministère de l'Éducation pour une utilisation plus aisée par toutes les parties qui seront concernées au travail de communication au sein du Ministère, tant au niveau central qu'aux niveaux déconcentré et provincial.

Stratégie de scolarisation des filles

Le projet a financé l'élaboration de la stratégie de scolarisation des filles en RDC et un plan d'action qui l'accompagne, aligné sur le Plan Intérimaire de l'Éducation. Ce travail réalisé de manière collaborative entre un cabinet d'étude recruté à cet effet et un groupe de participants locaux, issus du Ministère de l'Éducation, des partenaires techniques et financiers, ainsi que des ONG, a été présenté en mars 2015. Le document comprend un diagnostic détaillé d'une part (appuyé sur une revue documentaire, une discussion avec les acteurs impliqués, et des missions de terrain) et un plan d'action global qui se veut un outil au service du Ministère et de ses partenaires pour atteindre ses objectifs eu égard à la scolarisation des filles dans le pays. Les prochaines étapes sont à présent l'intégration de ce plan d'action dans le plan d'action plus large de la stratégie du secteur de l'éducation en cours de préparation, pour s'assurer de la mise en œuvre des activités.

Recrutement des consultants en appui à la CAT

Sur les quatre consultants prévus pour le renforcement des capacités de la CAT, deux sont déjà sélectionnés. Il s'agit du Consultant chargé de la formation des enseignants qui a débuté sa mission au mois de mars de l'année courante et récemment du consultant national en suivi évaluation. Néanmoins, la CAT a bénéficié de certains appuis ponctuels financés par le PROSEB notamment d'un expert international en planification dans le cadre de la revue du PIE et d'un expert international en suivi-évaluation dans le cadre de la revue à mi-parcours du Projet.

La sélection du Consultant international en finances publiques a été suspendue suite à la non disponibilité du Consultant qui avait été recruté et celle du Consultant international en réformes institutionnelles est en cours.

Recommandations pour les appuis institutionnels :

Les appuis institutionnels n'ont pas été rendus disponibles plus tôt dans le cycle du projet. Des discussions nombreuses ont eu lieu entre l'EMO, les partenaires, l'entité de supervision, qui ont conduit à freiner les processus. Pour un prochain projet, les termes de références pourraient être stabilisés dans une période initiale avant le lancement, afin de s'assurer de la réalisation de l'appui.

V. Gestion et coordination du projet

5.1 Comité de pilotage

Le Comité de pilotage du PROSEB, sous la présidence du Ministre de l'EPSP, a adopté les PTBA du Projet pour les années 2014 et 2015. Il a levé des options stratégiques et pris de recommandations visant à desserrer les goulots d'étranglement et à encourager la mise en œuvre qualitative des composantes du projet.

Le contexte politique de l'année 2014 (imminence et réalisation du remaniement gouvernemental) ainsi que les agendas particuliers des participants de haut niveau ont expliqué le décalage des réunions (juin 2014 et février

2015) malgré l'adoption de la proposition pour une fréquence trimestrielle de la tenue des réunions. Les mesures et recommandations relatives à chaque composante ainsi que le niveau de leur exécution sont résumés en annexe.

Certaines recommandations du COPI n'ont pas été mises en œuvre de manière satisfaisante. Il s'agit notamment du financement des bureaux gestionnaires provinciaux et du paiement des primes d'encouragement pour le personnel des directions stratégiques. A ce jour, seulement un complément de 6 mois des frais de fonctionnement a été payé aux bureaux provinciaux (PROVEDs, IPP et Coordinations provinciales) des deux provinces bénéficiaires alors que le niveau sous-provincial ont bénéficié du complément PROSEB pour une période de 18 mois. Cette situation pourrait démotiver le niveau provincial dans la mise en œuvre et le suivi des activités du Projet.

5.2 Gestion du projet

L'Equipe de Mise en Oeuvre du Projet exerce un suivi de l'ensemble des activités du projet. Elle dispose d'une équipe en appui engagée et expérimentée dans les domaines de gestion des projets, de suivi-évaluation, de la gestion financière et de la passation des marchés. Des réunions sont organisées régulièrement sous la présidence du Secrétaire Général. Le PTBA est réellement utilisé comme un outil de gestion du Projet.

Cependant quelques faiblesses sont relevées dans la gestion et le pilotage des composantes tant au niveau central (directions stratégiques) qu'au niveau déconcentré (proveds). Ces faiblesses sont liées principalement à l'organisation interne des directions (archivage, gestion et partage des tâches) ou à des capacités techniques ou matérielles limitées par rapport aux exigences du projet. En effet, les directions stratégiques ne tiennent pas régulièrement des réunions internes programmées pour le suivi des activités de leurs composantes notamment dans la mise à disposition des éléments et le suivi des étapes de passation des marchés. Au niveau provincial également, on observe une faible appropriation des activités du PROSEB notamment dans le suivi du volet génie civil et la gestion des manuels scolaires.

Des efforts importants devront être fournis pour améliorer la communication entre les différents niveaux du Projet et assurer une bonne remontée des informations.

Encadré 8. Gestion de l'information

« Une condition préalable à une exécution efficace est l'existence de systèmes de notification et de suivi à tous les niveaux. Les bureaux sous-provinciaux feront rapport à leurs homologues au niveau provincial (par exemple, Inspool à l'IPP). Les bureaux provinciaux établiront ces rapports et les transmettront officiellement à la PROVED, laquelle élaborera un rapport de synthèse qui sera transmis au niveau central. Les manuels opérationnels du projet fixeront le format des rapports et les délais dans lesquels ils devront être établis ».

Source: document de projet

Encadré 9 : le rôle des directions dans la mise en oeuvre du PROSEB

Le Directeur stratégique est le responsable, au niveau central, d'un ou plusieurs volets du Projet pouvant parfois constituer une sous composante ou une composante. Il est le responsable de la Direction centrale la plus impliquée dans la mise en œuvre du ou des volets considérés. Il assume la responsabilité technique de l'exécution de cette partie du Projet. A cet égard, il assure :

- *la coordination opérationnelle des activités de sa partie,*
- *la mobilisation des services concernés par la mise en œuvre de sa partie,*
- *le respect de l'application des normes nationales dans l'exécution des activités de sa partie du Projet,*
- *l'analyse, la synthèse et la consolidation des rapports de mise en œuvre provenant des Services déconcentrés,*
- *la formulation des options stratégiques,*
- *la préparation des revues conjointes,*
- *l'élaboration des Plans de Travail Annuels (PTA),*
- *la rédaction des termes de références des études et des prestations de services, la participation à l'évaluation des propositions pour les réaliser et le suivi des travaux correspondants,*
- *la participation aux évaluations périodiques relatives à sa partie du Projet.*

En plus de ces missions générales le Directeur Stratégique a en charge des missions spécifiques de coordination et d'exécution du ou des volets du Projet qui le concernent, d'administration des crédits et biens alloués au(x) volet(s), de mobilisation des services de consultants et des contractuels, d'organisation des formations, ateliers et campagnes de sensibilisation au niveau national, d'organisation des formations et des voyages d'études à l'étranger, d'exécution des dépenses de fonctionnement, et d'acquisition de matériels, de véhicules et d'équipements.

Source: manuel d'exécution PROSEB

5.3 Gestion au niveau des services déconcentrés (PROVEDs, sous PROVEDs)

Suivant les arrangements institutionnels, les PROVEDs et sous PROVEDs sont les responsables respectivement du suivi et de l'exécution des activités du projet. 7 PROVEDs et 77 sous-PROVEDs sont concernés.

Jusqu'alors la collecte des données au niveau des sous PROVEDs et la consolidation des rapports et outils de suivi distribués au niveau des PROVEDs n'ont pas été organisées de manière systématique, rendant incomplet le cadre de résultat tel qu'il a été rempli depuis le début du projet.

Les Ingénieurs en appui aux PROVEDs ont pour rôle principal d'assister la province éducationnelle dans le suivi-contrôle de la maîtrise d'ouvrage déléguée. Ils sont également appelés à contribuer au renforcement des capacités de la DIS provinciale dans la gestion des projets de manière générale. Leur rôle est important dans la collecte d'informations à jours sur la composante infrastructure, comme expliqué dans la partie spécifique à cette activité.

Le rôle des consultants financiers en appui aux PROVED est essentiel dans la bonne marche du projet. Ils servent d'intermédiaire entre le PROVED et l'EMO. Dotés en matériel informatique et de moyens de déplacement, ils sont "le regard" de l'EMO sur le terrain. Pour qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle, ils doivent renforcer leur collaboration non seulement avec le PROVED, mais aussi avec les sous-PROVEDs qui sont à la base de la remontée des informations à travers leurs personnels. Ainsi il revient aux inspecteurs, aux bureaux pédagogiques, aux ingénieurs, aux agents de la DEP de collecter les données, et au sous-PROVEDs de transmettre ces informations au PROVED pour consolidation.

Un cadre de recueil des données a été construit à cet effet pour les sous-PROVEDs, les PROVEDs, en lien avec un outil de consolidation au niveau national. Ces outils pourront être améliorés et permettre ainsi d'avoir une meilleure vision de l'exécution des activités sur le terrain, tout en mobilisant les acteurs sur la collecte des informations pertinentes.

Recommandations :

- Rappeler aux directions stratégiques leur rôle central dans le pilotage, la coordination et le suivi des activités relevant de leurs composantes respectives. Cette responsabilisation passe par la tenue régulière des réunions internes des services et la restitution régulière au niveau de l'EMO.
- Elaborer une grille d'évaluation périodique tant du personnel contractant que du personnel des Directions Stratégiques conforme aux responsabilités
- Former tout le personnel de l'EMO à l'utilisation de l'outil informatique pour la gestion efficace de l'information.
- Multiplier les missions de suivi sur le terrain en associant les services déconcentrés.

5.4 Gestion Financière et décaissements.

Situation des engagements et des décaissements

Au 31 mai 2015, le montant total déboursé est de 62,42 millions USD, soit 62,42 % du Don. Pour la reconstitution du Compte Désigné, 49 demandes ont été envoyées dont 5 en paiements directs, pour un montant cumulé de 62 427 407,66 dollars US,

Sur le total déboursé par la Banque mondiale, soit 62 427 407,66 USD, le montant de 59 627 407,66 USD est documenté et porté dans les catégories. La différence, soit 2 800 000,00 USD est constituée des avances sur comptes désignés.

5.5 Passation des marchés.

Suivant le montage du Projet, l'exécution de la passation des marchés se fait à deux niveaux :

(1) Au niveau Central par la Cellule de Gestion des Projets et Marchés Publics (CGPMP) du Ministère de l'EPS-INC appuyé par un Spécialiste en Passation des Marchés issu du Projet PARSE.

(2) Au niveau provincial par les différents Maitres d'Ouvrages Délégés (MOD) sélectionnés par la CGPMP et qui gèrent le volet génie civil du PROSEB sous la supervision des Directeurs provinciaux.

Au 15 mai 2015, Le taux d'exécution du plan de passation actualisé en octobre 2014 est de 85%. Cependant une autre actualisation est en cours pour prendre en compte les nouveaux marchés prévus dans le PTBA 2015. A l'exception des marchés relatifs à la fourniture des équipements de la formation à distance des enseignants, tous les gros contrats relatifs notamment aux conventions de maîtrise d'ouvrage délégué, à la fourniture des manuels scolaires et aux importantes études sont soit en cours d'exécution soit finalisés.

Au niveau central, il est utile de noter les difficultés de fonctionnement effectif de la CGPMP liées notamment à la composition et à la qualification des membres, à leur motivation et à leur disponibilité quant à l'exécution des activités du PROSEB. En effet, les quelques membres de la CGPMP qui ont reçu une formation en passation des marchés et qui sont principalement les agents de la DIS avaient été affectés individuellement dans certains projets du Ministère (par exemple ICAG) où ils percevaient une certaine motivation quant à l'exercice des tâches. Du fait que le PROSEB ne prévoit pas une ligne spécifique pour la motivation de ces membres, ces derniers ne participent pas activement aux activités du PROSEB. Cela est à la base de la surcharge de travail du SPM et du Secrétaire Permanent de la CGPMP.

Au niveau local, il sied de noter une faible implication des acteurs locaux dans les activités de passation des marchés pilotées par les MOD. En effet, malgré le montage du projet et les différents ateliers

de lancement du Projet où la responsabilité des PROVEDs avait été mis en exergue particulièrement dans la gestion des conventions des MOD, ceux-ci n'ont pas réellement assuré leur rôle de collaboration et de renforcement des capacités à l'échelon local. En effet, bien que l'ouverture des plis et les séances d'évaluation se soient faites au niveau local parfois sans la présence des représentants locaux des PROVEDs, les commissions d'attribution des marchés se sont systématiquement déroulées au niveau de Kinshasa où se trouvent les sièges de la majorité de ces MOD. La publication des résultats qui s'est faite dans la presse locale (qui est principalement basée dans les grands centres –Kinshasa et Lubumbashi) n'a pas été répercutée systématiquement au niveau local dont les responsables ont souvent été surpris rencontrer les PME adjudicataires des marchés que lors de démarrage des travaux.

Recommandation

- Réorganiser la CGPMP pour sa redynamisation et son implication effective dans la mise en œuvre du PIE à travers notamment le PROSEB
- Renforcer la participation des directions stratégiques dans toutes étapes de passation des marchés

5.6 Clauses de gestion financière datées (PAD)

Suivant l'accord de don, 3 clauses datées devaient être respectées et qui concernent :

- a) Le recrutement de l'auditeur externe indépendant au plus tard trois (3) mois après la Date d'Entrée en Vigueur du Projet : L'auditeur n'a pas été recruté dans ce délai dans la mesure où le premier décaissement n'est intervenu qu'en octobre 2013 et l'option a été prise pour que la première mission de l'auditeur couvre la période allant d'octobre 2013 à décembre 2014. A ce jour, l'auditeur a été recruté et le rapport de la première mission sera transmis dans le délai (30 juin 2015)
- b) Le recrutement d'un chargé des finances pour chacun des sept (7) bureaux des provinces éducationnelles (PROVED), et (ii) un ingénieur pour chacun des six (6) bureaux des provinces éducationnelles (PROVED) qui exécute les activités sous la Partie A du Projet : Ces consultants n'ont pas été recrutés dans le délai dans la mesure où leur recrutement devait coïncider avec la mise en œuvre effective, par les MOD, de la composante génie civil qui a débuté au mois de mars 2014.
- c) Le recrutement de Maîtres d'ouvrage délégués au plus tard trois (3) mois après la Date d'Entrée en Vigueur : Ce délai n'a pas été respecté suite aux impératifs liés notamment à la sélection des écoles par les communautés et aux missions de certification des sites par la DIS. Ainsi, ces MOD ont été recrutés au mois d'octobre 2013.

5.7 Aspects environnementaux et sociaux

Suivi des recommandations du CGES du PIE

Suivant le Cadre de Gestion Environnemental et Social (CGES) le PROSEB est soumis à cinq (5) politiques de sauvegarde à savoir : (i) l'évaluation environnementale, (ii) les populations autochtones, (iii) le patrimoine et bien culturel, (iv) la réinsertion involontaire des personnes et (v) la diffusion de l'information.

Les préoccupations environnementales et sociales liées aux infrastructures en cours de réhabilitation et de reconstruction dans le cadre du PROSEB sont prises en compte dans toutes les réalisations du programme. L'exécution du programme (i) s'est assuré que les sites des écoles proposés possédaient bien des titres de propriétés dûment constatés par les divisions éducatives, les autorités locales et les comités de gestion avant l'envoi des listes pour consolidation au niveau de la DIS ; (ii) n'a pas retenu d'école à proximité d'un centre de santé, évitant ainsi tout danger potentiel lié aux déchets issus des soins de santé qui ne seraient pas traités convenablement .

Durant la phase d'exécution des travaux, le programme a pris en compte les éléments suivants :

- L'intégration des préoccupations environnementales y compris les plans de gestion des carrières dans les cahiers de charges des contrats d'entreprise.
- La protection des arbres et le remplacement systématique, par les entreprises, des arbres abattus dans le cadre de la réalisation des travaux ;
- La bonne gestion, par les entreprises, des eaux de pluie et l'entreposage sélectif des déchets de chantier pour assurer la sécurité et l'hygiène des installations du chantier.

Toutefois, il est utile de signaler la persistance, dans certaines parties du pays, d'a priori négatifs à l'encontre des populations autochtones. C'est le cas de Bongandanga, dans la province éducationnelle Equateur 4, où le Chef coutumier a confisqué des matériaux destinés à la construction d'une école susceptible d'accueillir également des populations autochtones fortement stigmatisées dans la région.

Recommandation :

- Intensification des campagnes de sensibilisation sur les zones sensibles

5.8 Suivi par l'entité de supervision

Depuis le lancement du projet, la Banque mondiale a effectué des missions trimestrielles dont les rapports, partagés avec les partenaires techniques et financiers, ont permis de communiquer sur les évolutions enregistrées dans la mise en œuvre du projet. Des missions de suivi de terrain de l'EMO dans les chefs-lieux de provinces éducationnelles (Gemena, Mbandaka et Kananga) ont été effectuées conjointement avec l'agence de coordination. Elles ont permis de confirmer une fois de plus l'approche partenariale pour la mise en œuvre du programme.

5.9 Rôle de l'agence de coordination et dimension partenariale

Encadré 10 : rôle de l'agence de coordination

« L'Agence de coordination des bailleurs de fonds fera également partie des comités provinciaux et participera deux fois par an à des réunions organisées par le Comité provincial situé dans la « capitale » de la province administrative, sous la présidence du ministre provincial de l'éducation »

Source : document de projet

Des appuis appréciés ont été apportés par l'agence de coordination sur la question des manuels scolaires. D'une part en appuyant dans certaines provinces les activités de distribution des manuels, et d'autre part en mettant à contribution son réseau lorsqu'il a été question de vérifier vente éventuelle de manuels scolaires fournis par le projet sur les marchés des capitales provinciales. A travers son appui à la publication de nombreuses études et recherches (RESEN, évaluation de la mise en œuvre de la politique de gratuité, SITAN), l'agence de coordination contribue à la production de données utiles pour la compréhension du secteur et par extension du fonctionnement du projet.

Le groupe local d'éducation témoigne d'un intérêt important pour les réalisations du projet. Des rapports produits par les organisations de la société civile ont été transmis au Ministère de l'EPSP-INC, en particulier pour ce que est de la composante distribution des manuels scolaires, qui est à la fois la plus importante et la plus visible.

5.10 Rôle des commissions provinciales de l'EPSP et des commissions provinciales de l'EPSP élargies.

Les comités techniques sous provinciaux sont évoqués dans le manuel de procédure mais ne semblent pas avoir été mis en place de manière systématique.

Encadré 11 : rôle de la commission provinciale de l'EPSP

La Commission Provinciale de l'EPSP (CPE) est une instance de suivi au niveau de la Province éducationnelle. Elle tient, tous les deux mois, des séances de suivi de l'exécution des activités du PIE. Pour ce faire elle assure les missions ci-après :

- Exploitation et analyse des rapports de mise en œuvre provenant des Sous-PROVED de sa juridiction
- Formulation des recommandations à adresser à la PROVED et à la CPEE

Source : manuel d'exécution PROSEB

Encadré 12. La Commission provinciale de l'EPSP de Bukavu.

Excellente pratique à Bukavu dans le cadre de la distribution des manuels. Après une première phase difficile eu égard à la première vague de manuels, mise en évidence lors de deux missions successives de suivi de la distribution, a été discutée avec le PROVED la mise à contribution du comité provincial pour améliorer la situation lors de la seconde phase. Profitant de la présence significative de partenaires dans le Sud-Kivu, une répartition par axe des cartons a été organisée. La seule nuance à apporter est que, dans ce genre d'initiative, le PROVED doit redoubler d'attention sur la partie suivi, et s'assurer de documenter les expéditions/réceptions des ouvrages.

VI. Suivi et Evaluation

Cette partie reprend les indicateurs principaux utilisés dans le cadre de résultats afin de mesurer, d'une part, leur évolution et, d'autre part, signaler leurs éventuelles limites. D'emblée, il convient de préciser que le grand décalage dans le temps entre les indicateurs de l'année de référence (2009-2010) et le début effectif du lancement du projet (2013) a rendu certaines cibles relativement désuètes dès le démarrage du projet. En conséquence, l'évolution des certaines cibles ne reflète pas la réalité des progrès imputables au projet: pour l'Equateur, la cible 2016 était déjà dépassée en 2011-2012, soit avant le début du projet et au Kasai Occidental la cible était quasiment atteinte la même année. Par conséquent, les indicateurs retenus dans le cadre des résultats devront être revus. En revanche, les indicateurs intermédiaires sont suffisamment concrets pour être analysés

6.1 Evolution des indicateurs depuis le lancement du projet

Le premier indicateur est celui du taux d'accès en première année primaire. Cet indicateur d'accès vise à mesurer l'impact éventuel des activités du projet sur l'accès « à l'âge légal de 6 ans » (filles et garçons) en première année du primaire telles que la construction/réhabilitation des infrastructures scolaires, la fourniture gratuite des manuels scolaires, etc.

Tableau 21 : Evolution de l'indicateur 1. Taux net d'accès et cibles du projet

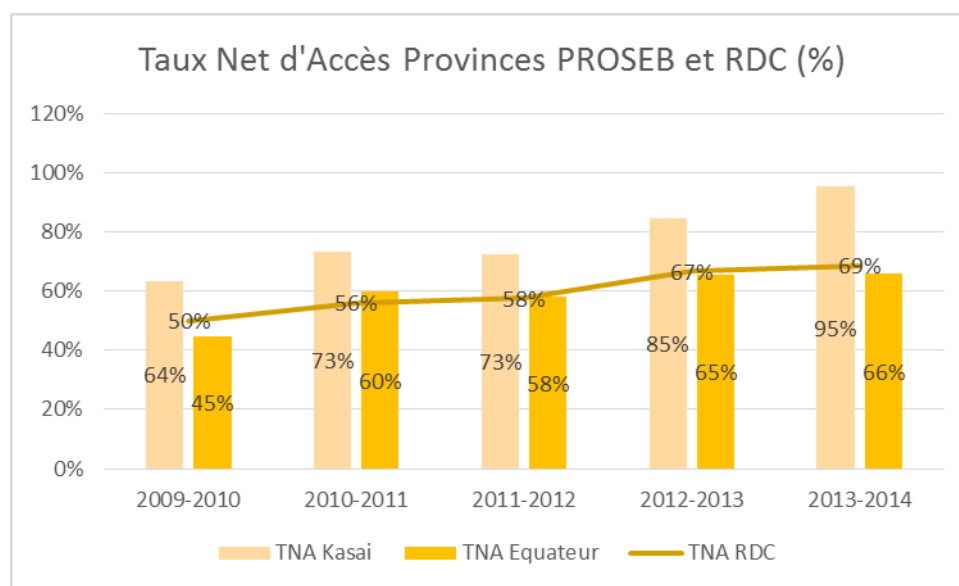
Evolution du TNA et cible	TNA Kasai O	TNA Equateur
2009-2010 (Baseline)	63,5%	44,5%
2010-2011	73,2%	59,8%
2011-2012	72,6%	58%
2012-2013	84,6%	65,3%
2013-2014 (données provisoires)	95,4%	66%
CIBLE 2016	75%	55%

Sources : annuaires DEP 2010 à 2013 et données provisoires pour 2014

6.2 Analyse de l'évolution de l'indicateur 1 relatif au taux net d'accès au primaire.

Les deux provinces cibles du projet ont des résultats tout à fait différents au regard de cet indicateur. Avec une population scolarisable évoluant sensiblement à la même vitesse, nous remarquons que les résultats sont pourtant très différents. La performance du Kasai est sensiblement supérieure à la moyenne nationale, tant en valeur qu'en terme de progression, alors que celle de l'Equateur non seulement est en deçà de cette moyenne, mais en plus tend à la stagnation sur la dernière année.

Graphique 12. Evolution de l'indicateur 1 pour les deux provinces et comparaison avec la moyenne nationale

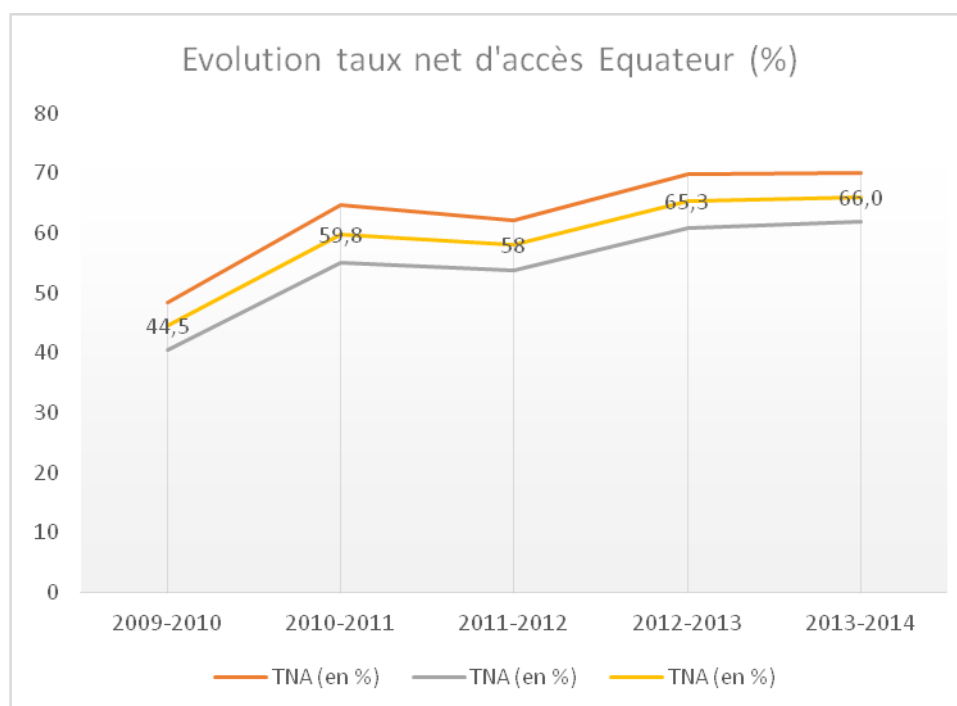


Sources: annuaires DEP 2010 à 2013 et données provisoires 2014

Pour l'Equateur, on ne peut pas affirmer que les résultats positifs enregistrés sont imputables au Projet compte tenu du décalage temporel entre l'année de base et l'année du démarrage du projet. On peut penser que la tendance positive observée des indicateurs serait due à des actions combinées d'autres projets menées avant l'exécution du PROSEB. Aussi l'évolution positive constatée entre les exercices 2012 et 2013 ne reflète-t-elle pas l'impact du projet dans la mesure où, pendant cette période, les activités du projet n'étaient pas encore lancées.

Le taux net d'admission en 1^{ère} année du primaire a augmenté de 58% entre 2010 et 2014 alors que la population scolarisable de cette tranche d'âge (6 ans) n'augmentait que de 7%. Entre temps, sur la période d'activité effective du projet (entre 2013 et 2014), les nouveaux inscrits à l'âge de 6 ans n'augmentaient que de 2% pour l'Equateur.

Graphique 13 : Evolution du taux net d'accès pour l'Equateur



Sources : annuaire DEP 2009 à 2013 et données provisoires pour 2014

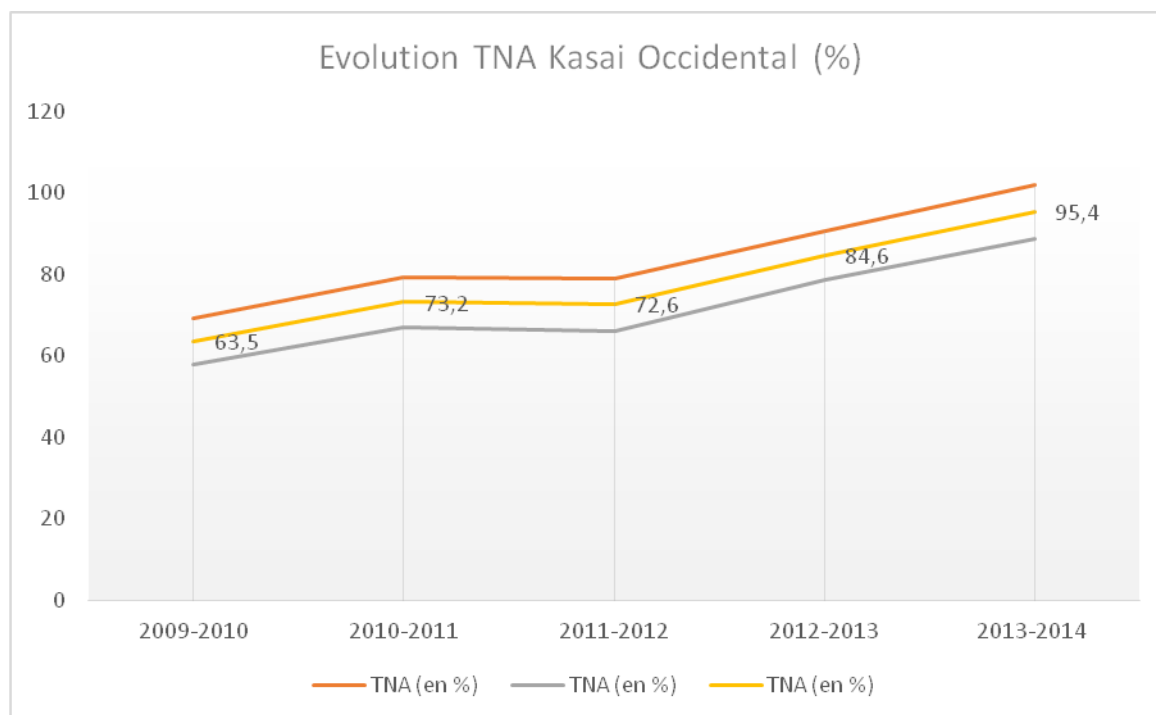
Pour le Kasai Occidental, l'évolution du TNA est positive et les cibles ont été dépassées.

Pour la province du Kasai occidental, on constate également une évolution positive de l'accès en première année primaire, avec un accès universel qui semble être atteint. Même si la population scolarisable est, comme déjà indiqué, soumise à caution (avec notamment un taux net d'accès statistiquement impossible, car supérieur à 100% pour les garçons), il n'en reste pas moins que le taux net d'admission augmente, validant l'hypothèse d'une amélioration de la situation dans la province administrative¹⁴.

Ainsi, le nombre de nouveaux inscrits de 6 ans a cru de 60% sur la période de 2010 à 2014 alors que la population scolarisable n'augmentait que de 7% selon les projections, indiquant une progression certaine. Ainsi le TNA pour les garçons dépasse les 100%. Il importe donc plutôt de voir les tendances. Pour la dernière année (2013-2014), la progression des effectifs atteint 14% alors que la population de référence croît de 1% seulement, signifiant un dynamisme certain des scolarisations. Cet état de choses suggère que les données soient considérées avec précaution.

¹⁴ Cela s'expliquerait selon la DEP par la rareté du diamant dans les carrières, qui a coïncidé avec la redynamisation de l'administration de l'éducation.

Graphique 14 : Evolution du taux net d'accès au Kasai Occidental



Sources : annuaire DEP 2009 à 2013 et données provisoires pour 2014

Recommandations pour l'indicateur 1:

- Reprendre l'indicateur et le concentrer sur les années effectives PROSEB
- Harmoniser les années de Baseline sur le dernier annuaire hors action PROSEB
- Vérifier les projections de la population scolarisable, en particulier pour le Kasai Occidental

6.3 Evolution de l'indicateur 2 relatif à la parité au primaire.

L'indicateur 2 est relatif à la parité filles/garçons dans les deux provinces ciblées.

Tableau 22 : évolution de l'indicateur 2 dans chaque province par rapport à la cible initiale.

Evolution de la parité et cible	TBSF/TSBG Kasai O	TBSF/TSBG Equateur
2009-2010	0,8	0,76
2010-2011 (Baseline)	0,79	0,78
2011-2012	0,81	0,8
2012-2013	0,84	0,84
2013-2014	0,84	0,85
CIBLE 2016	0,9	0,82

Source: annuaires DEP 2009 à 2014

L'indicateur de parité compare les taux bruts de scolarisation primaire (TBS) pour les filles et les garçons. Il apparaît que la région de l'Equateur, qui était en retard et avait donc un objectif plus modeste, a dépassé la cible

finale dès 2014. Elle a dépassé le taux de parité du Kasai Occidental. Au Kasai en effet, l'évolution constatée n'est pas significative, et on observe même une stagnation sur l'exercice 2013-2014.

Toutefois, le Kasai-Occidental reste en avance en termes de scolarisation des filles, comme le montre le tableau 23. Ainsi, le taux brut de scolarisation des filles est de 114% au Kasai contre 101% à l'Equateur. On peut penser que le chemin réalisé par l'Equateur correspond au un contexte d'expansion naturelle de la scolarisation. Reste à présent, pour les deux provinces, à développer des stratégies spécifiques et volontaristes pour la rétention des filles, notamment sur la base de la nouvelle stratégie pour la scolarisation des filles.

Tableau 23 : TBS par sexe dans les provinces PROSEB et au niveau national (2013-2014)

2013-2014	Taux brut de scolarisation-Garçons	Taux brut de scolarisation-Filles
Equateur	119%	101%
Kasai-Occidental	135%	114%
RDC	113%	101%

Source : données provisoires DEP (2014)

Quoi qu'il en soit, dans les deux provinces, l'écart entre les taux de brut de scolarisation des filles et des garçons reste important.

6.4 Discussion des indicateurs 3, 4, 5 et 6 (manuels scolaires)

L'indicateur retenu dans le cadre de résultats pour la composante relative aux manuels scolaires est celui de la DEP, qui collecte chaque année les données sur les manuels scolaires disponibles dans les écoles. L'avantage de cet indicateur est sa précision, l'inconvénient étant la disponibilité tardive des informations susceptibles de renseigner cet indicateur. En effet, les premières distributions des manuels ont eu lieu en mars 2014, et les suivantes sont encore en cours. Aussi, ce ne sera que dans les annuaires 2014-2015 au mieux et 2015-2016 que des informations sur l'ensemble des manuels distribués école par école de manière précise pourront être enregistrées. Cela dit, cette méthode ne permet pas d'avoir une idée de l'utilisation effective des manuels dans les salles de classe.

Aussi, nous disposons pour suivre cette composante de trois sources complémentaires.

Ratio DEP. C'est l'indicateur officiel retenu dans le cadre de résultats. Il concerne tous les manuels, y compris théoriquement les manuels PROSEB, la collecte des données pour l'Annuaire (2013-2014) ayant eu lieu pour l'essentiel avant la distribution PROSEB. Cet indicateur sera donc surtout important à suivre l'an prochain avec l'annuaire 2015, d'autant plus qu'il correspond aux manuels effectivement disponibles dans les salles de classe. Pour les 3^{ème}/4^{ème}, il s'agit bien sûr de quantités additionnelles, et si la planification a été bonne, le ratio de 1 devra être atteint comme pour les autres, toutes provenances d'ouvrage confondues.

Ratio PROSEB. Cet indicateur correspond aux manuels réceptionnés dans les divisions et sous divisions (donc pas forcément dans les écoles). Mais nous l'utiliserons dans les analyses pour identifier les écarts avec les objectifs du projet (1 livre distribué par élève ou 1 livre pour 2 selon les manuels) en terme de passation de marché et donc de rationalité dans le partage effectué par l'équipe de mise en œuvre. Cet indicateur a permis de mettre à jour que certaines divisions ont reçu 2 ou 3 manuels par élèves, et d'autres seulement 1 pour 2.

Etude d'impact (non encore réalisée): Sur la base d'un échantillon d'écoles, il s'agira de manière précise de i) vérifier la disponibilité des manuels dans les écoles, ii) s'assurer de leur utilisation effective dans les salles de classe et iii) évaluer l'impact des manuels sur les apprentissages.

A l'heure de la revue à mi-parcours, seul le ratio PROSEB est exploitable, sur la base des données fournies par l'EMO et en particulier sa cellule de passation de marché, qui prend en charge, avec la DIPROMAD, la distribution des manuels à travers le pays.

6.5 Discussion de l'indicateur 7

% des « bureaux gestionnaires de proximité » fonctionnant selon des normes réglementaires et dans le cadre des contrats de performance.

Cet indicateur nécessite des enquêtes de terrain. Pour cela, des éléments plus concrets devront apparaître dans le cadre des trois études en cours de préparation (Voir les détails dans l'analyse de la composante 3)

6.6 Discussion des indicateurs intermédiaires.

Les indicateurs intermédiaires du cadre de résultat doivent permettre d'évaluer le processus permettant d'atteindre les résultats escomptés.

- **..Dans les deux provinces, les indicateurs intermédiaires d'accès en termes d'effectifs (élèves bénéficiaires) sont dépassés.** Ils sont clairs et ne posent pas de difficulté, étant constitués des chiffres de la DEP en valeur absolue (c'est-à-dire qu'ils ne sont pas soumis à l'aléa de la population scolarisable comme les taux d'accès). Que ce soit pour l'ensemble des élèves que pour les seules filles, les chiffres sont positifs et les cibles finales devraient être atteintes.

Les cibles en termes de construction devraient l'être dans les mois à venir. La mise à disposition des données par les MOD avec l'appui des ingénieurs ne pose pas de difficulté particulière.

- **..Pour la qualité, les indicateurs présentent certaines ambiguïtés qui rendent leur exploitation difficile et met en question leur fiabilité.** Ainsi la mention de « enseignants supplémentaires », le comptage de « réunions pédagogiques » est difficile à interpréter comme résultant du projet.
- **..Sur le plan des indicateurs relatifs à la gestion,** il s'avère que si la tenue des réunions de COGES sanctionnée par des PV de réunion n'est pas généralisée, cette pratique tend à s'implanter sur le terrain, en particulier au Kasai-Occidental. Cela dit on peut regretter que peu d'éléments soient disponibles sur le contenu des rencontres et la qualité du compte rendu. Dans ces conditions, il est délicat (comme pour l'indicateur 7 sur les BGP fonctionnant selon les normes) d'en tirer des conclusions très avancées.

Les tableaux 24 et 25 ci-dessous présente une synthèse critique des indicateurs intermédiaires en relation avec le point de départ et la cible en 2016.

Tableau 24 : Discussion sur les indicateurs intermédiaires : EQUATEUR

Tableau synthétique des indicateurs intermédiaires	Baseline (2011 ou 2012)	Actuel (2014)/Cible	Cible (2016)	Commentaire
Accès et Equité accrus au niveau primaire				
Bénéficiaires du projet :				Données DEP
Nombre d'élèves d'école primaire	1 323 351	1 477 797/1 446 774	1 530 080	Les résultats actuels sont supérieurs aux résultats ciblés à mi-parcours ; l'objectif devrait être atteint.
dont filles (2011)	578 688	676 399/6430 37	719 200	

Tableau synthétique des indicateurs intermédiaires	Baseline (2011 ou 2012)	Actuel (2014)/Cible	Cible (2016)	Commentaire
<i>Nouveaux entrants en 1^e année de primaire,</i>	255 524	344 970 /281 989	296 130	Données DEP Les résultats actuels sont supérieurs aux résultats ciblés à mi-parcours ; l'objectif devrait être atteint.
<i>dont filles (2011)</i>	115 683	160 799/ 129 893	142 080	
<i>Salles de classe supplémentaires remises en état ou reconstruites</i>	0	00/300	504	L'objectif n'est pas atteint, mais les perspectives sont bonnes pour 2015, l'essentiel des chantiers étant en cours.
<i>Nombre de latrines construites</i>	0	00/50	84	L'objectif n'est pas atteint, et les travaux n'ont pas encore commencé
<i>Nombre de points d'eau aménagés</i>	0	0/50	84	L'objectif n'est pas atteint, et les travaux n'ont pas encore commencé
Qualité des conditions d'apprentissage améliorée				
<i>Bénéficiaires du projet : enseignants supplémentaires recevant une formation continue</i>	0	27 471/7 000	21 000	Le remplissage des canevas par les PROVEDs et les sous PROVEDs laisse une ambiguïté sur le terme « enseignants supplémentaires », qui rend l'indicateur peu fiable. Modification de l'indicateur à envisager.
<i>Pourcentage de groupes d'écoles ayant organisé des réunions pédagogiques inter-écoles (3 par an) :</i> <i>Nombre de réunions pédagogiques réalisées/nombre de réunions pédagogiques prévues (cible =3)</i>	10%	56%/40	80%	Malgré le démarrage tardif en 2014 de l'activité, une partie importante des sous PROVED déclarent la mise en place de ces réunions. Clarification de l'indicateur à envisager.
<i>Pourcentage de cellules pédagogiques organisant une</i>	10%	67%/40	80%	La pratique de l'heure SERNAFOR est bien ancrée dans les écoles, aussi le baseline de 10% semble sous-estimer les pratiques en cours.

Tableau synthétique des indicateurs intermédiaires	Baseline (2011 ou 2012)	Actuel (2014)/Cible	Cible (2016)	Commentaire
<i>formation continue (au moins une fois par semaine durant les heures de travail)</i>				L'indicateur pourrait se concentrer sur les contenus discutés lors de ces rencontres, pour évaluer la mise en œuvre de la nouvelle approche de la formation financée par le projet
<i>Système de gestion renforcé</i>				
<i>Pourcentage d'écoles disposant d'un COGES organisant des réunions trimestrielles faisant l'objet de comptes rendus</i>	0	31%/40	80	La tenue de réunion de COGES sanctionnée par les PV de réunion n'est pas généralisée. Par ailleurs, peu d'éléments sont disponibles sur le contenu des rencontres et la qualité du compte rendu.
<i>Enquêtes qualitatives annuelles réalisées (Bureaux gestionnaires de proximité ne percevant plus de droits auprès des écoles)</i>	0	1	1	Enquête réalisée pour l'année 2014.

Tableau 25 : Discussion sur les indicateurs intermédiaires : KASAI OCCIDENTAL

Tableau synthétique des indicateurs intermédiaires	Baseline (2011 ou 2012)	Actuel (2014)/Cible	Cible (2016)	Commentaire
<i>Accès et Equité accrus au niveau primaire</i>				
<i>Bénéficiaires du projet : Nombre d'élèves d'école primaire,</i>	987 219	1 181 365 /1073402	1 152 300	Données DEP Les résultats actuels sont supérieurs aux résultats ciblés à mi-parcours ; l'objectif devrait être atteint.
<i>dont filles (2011)</i>	436	540 126 /481116	530 120	
<i>Nouveaux entrants en 1e année de primaire,</i>	208 279	313 216 /226 121	235 800	Données DEP Les résultats actuels sont supérieurs aux résultats ciblés à mi-parcours ; l'objectif

Tableau synthétique des indicateurs intermédiaires	Baseline (2011 ou 2012)	Actuel (2014)/Cible	Cible (2016)	Commentaire
<i>dont filles (2011)</i>	96 127	146 678 / 106 641	115 542	devrait être atteint.
<i>Salles de classe supplémentaires remises en état ou reconstruites</i>	0	0/240	396	L'objectif n'est pas atteint, mais les perspectives sont bonnes pour 2015, l'essentiel des chantiers étant en cours.
Nombre de latrines construites	0	0/40	66	L'objectif n'est pas atteint, et les travaux n'ont pas encore commencé
Nombre de points d'eau aménagés	0	0/40	66	L'objectif n'est pas atteint, et les travaux n'ont pas encore commencé
Qualité des conditions d'apprentissage améliorée				
Bénéficiaires du projet : enseignants supplémentaires recevant une formation continue	0	32 416 / 7 000	21 000	Le remplissage des canevas par les PROVEDs et les sous PROVEDs laisse une ambiguïté sur le terme « enseignants supplémentaires », qui rend l'indicateur peu fiable. Modification de l'indicateur à envisager.
Pourcentage de groupes d'écoles ayant organisé des réunions pédagogiques inter-écoles (3 par an) Nombre de réunions pédagogiques réalisées/nombre de réunions pédagogiques prévues (cible =3)	10	50%/40	80	Malgré le démarrage tardif en 2014 de l'activité, une partie importante des sous PROVED déclarent la mise en place de ces réunions. Clarification de l'indicateur à envisager.
Pourcentage de cellules pédagogiques organisant une formation continue (au moins une fois par semaine durant les heures de travail)	10	44%/40	80	La pratique de l'heure SERNAFOR est bien ancrée dans les écoles, aussi le baseline de 10% semble sous-estimer les pratiques en cours. L'indicateur pourrait se concentrer sur les contenus discutés lors de ces rencontres, pour évaluer la mise en œuvre de la nouvelle approche de la formation
Système de gestion renforcé				

Tableau synthétique des indicateurs intermédiaires	Baseline (2011 ou 2012)	Actuel (2014)/Cible	Cible (2016)	Commentaire
Pourcentage d'écoles disposant d'un COGES organisant des réunions trimestrielles faisant l'objet de comptes rendus	0	52%/40	80	La tenue de réunion de COGES sanctionnée par les PV de réunion est bien implantée au Kasai. Par ailleurs, peu d'éléments sont disponibles sur le contenu des rencontres et la qualité du compte rendu.
Enquêtes qualitatives annuelles réalisées (Bureaux gestionnaires de proximité ne percevant plus de droits auprès des écoles)	0	1	1	Enquête réalisée pour l'année 2014.

VII. Autres aspects de gestion du PROSEB

7.1 Date de clôture du projet : discussion sur les délais, les activités à risque pour annulation.

La date de clôture du projet doit intervenir le 31 août 2016, ce qui laisse 14 mois à l'exécution du projet. Compte tenu de l'envergure de certaines composantes, il ressort que certaines activités doivent être redimensionnées. Mais également, les activités qui n'ont pas démarré doivent être repensées.

De manière globale, il s'agit de :

Composante 1 : infrastructures scolaires suite aux contraintes budgétaires pour atteindre les objectifs quantitatifs du Projet.

Composante 2 : manuels scolaires pour l'atteinte du ratio d'1 manuel par élève pour les différentes branches ciblées ; formation Continue pour l'acquisition, l'installation et l'utilisation effective du dispositif technologique de la FOA

Composante 3 : appui à la DEP pour la production des annuaires statistiques 2015-2016 ; appui à la CAT pour le renforcement de l'assistance technique

Toutes ces questions feront l'objet des discussions approfondies au cours des travaux de la revue à mi-parcours.

7.2 Efficacité du projet

7.3.1 Analyse des coûts unitaires de la construction

Les coûts unitaires pratiqués dans la construction par le programme infrastructures du PROSEB sont dans la norme par rapport aux autres projets du pays pour les programmes comparables. Le coût de la construction est en deçà du coût PRRIS et Fonds social. Les écoles PRRIS ont un coût plus élevé, justifié en partie par des spécifications techniques plus contraignantes pour la menuiserie (fenêtres et portes métalliques pour le PRRIS contre bois pour le PROSEB). Ceci mise à part, les programmes sont comparables. En revanche, les prix pratiqués par le PROSEB sont légèrement supérieurs à ceux pratiqués dans le cadre du précédent projet supervisé par la Banque mondiale, le PARSE.

La maîtrise d'ouvrage déléguée se situe quant à elle entre 11,5 et 11,9% pour le PROSEB, très légèrement inférieure aux projets parallèles. Elle est ainsi comparable à celle du PRRIS (12%) et celle du PARSE II-UCOP (11,9%).

Tableau 26 à 28: coûts unitaires dans les programmes de construction

	Construction (1 salle de classe)	Réhabilitations (1 salle de classe)	Banc pupitre
PROSEB	13,408 à 13,920 USD	9,035 à 11,970 USD	87 à 94 USD
PRRIS	25,000 USD		
PARSE	10,072 USD	13,201 USD	87,36 USD
Fond Social	18,016 ,10 USD		
APEP 1	12 600 USD		

Sources : documentation PROSEB

En ce qui concerne les mobiliers scolaires, les coûts unitaires enregistrés dans le cadre du PROSEB sont les différents d'une province à l'autre:

Désignation	Coût unitaire (en USD)		
	Kasaï-Occidental	Equateur	Moyenne
Banc pupitre	94,24	87,374	90,81
Table enseignant	127,64	118,69	123,17
Table directeur	166,32	190,49	178,41
Armoire	193,56	178,13	185,85
Chaise	36,35	41,7	39,03

Sources : documentation PROSEB

A titre comparatif avec le PARSE (projet ayant utilisé les mêmes spécifications techniques pour les mobiliers scolaires), la situation se présente de la manière suivante, avec là encore un léger surcoût du PROSEB.

Désignation	Coût unitaire (en USD)				
	PROSEB	PARSE	BCECO	FS	APEP1
Banc pupitre	90,81	81,32	125	85	70
Table enseignant	123,17	96,04			
Table directeur	178,41	163,00			
Armoire	185,85	239,00			
Chaise	39,03	45,10			

Sources : documentation PROSEB

7.3.3 Soutenabilité et efficacité économique du projet

Le projet fonde sa soutenabilité sur un certain nombre d'éléments clé.

Le premier élément permettant d'évaluer la soutenabilité est d'évaluer l'engagement signé en 2012 **d'augmenter la part de financement national interne pour l'EPSP** à hauteur de 12% de la part du budget national, sur la base du PIE. Ceci a été réalisé et dépassé (pour atteindre 16,4% en 2013), signe d'une dynamique sectorielle positive. C'est sur cette base que les réformes ambitieuses menées par le Gouvernement et impulsées par le PROSEB peuvent être pérennisées. La dynamique actuelle tend à renforcer l'engagement du Gouvernement dans ce sens, avec des prévisions de dépenses pour l'éducation estimées à 20%, chiffre plus proche des dépenses pour les pays comparables, dans le cadre de la nouvelle stratégie sectorielle¹ de l'éducation. Ces projections sont rendues réalistes par le maintien de la croissance forte (8% par an) et l'accroissement des recettes fiscales.

Le second élément fort est l'appui à la **politique de gratuité dans l'enseignement primaire**. Sur ce point, il est difficile à ce stade de conclure de manière tranchée ni à l'efficacité de la mesure, ni à son inefficacité. Le système reste financé à 77% par les familles (RESEN, 2014), et ce financement concerne également le primaire, comme l'ont montré les récentes études sur le sujet. La question de la soutenabilité de la gratuité totale de l'enseignement primaire à l'échelle du pays n'est pas résolue dans la configuration actuelle de mobilisation des ressources domestiques. Les dépenses de personnel continuent à absorber plus de 90% des dépenses totales, et 1 enseignant sur 5 n'est pas encore pris en charge par l'état.

L'expérience apprise du PARSE (financement des frais de fonctionnement de toutes les écoles) a été retenue dans la conception du PROSEB. Ainsi, le risque d'absence de maintien des frais de fonctionnement pour les écoles, tel qu'il se manifeste aujourd'hui à la clôture de l'ancien projet, est atténué par l'insertion dans le cadre du PROSEB du financement des BGP dans les dépenses courantes du budget national (via le SECOPE). Cette manière de faire garantit la possibilité de pérenniser la réforme des bureaux gestionnaires. Reste pour cette question celle de l'extension à l'échelle nationale (le soutien aux écoles était national, alors que le soutien aux bureaux gestionnaires ne concerne que les deux provinces cibles). En vue de cette éventuelle prochaine étape, la première difficulté sera celle du recensement, puis de l'encadrement des bureaux éligibles, la seconde étant la mise à l'échelle nationale de ce financement.

Comme évoqué dans le chapitre sur l'appui à la DEP, le PROSEB appuie la décentralisation du SIGE dans les provinces ciblées. Le souhait du Gouvernement (et des partenaires, pour lesquels il s'agit d'une recommandation récurrente) est de parvenir à l'autonomisation de cette activité. Pour cela, l'inscription dans le budget de dépenses protégées spécifiquement dédiées au SIGE est effective. Toutefois, ces dépenses ont été exécutées de manière très partielle, comme le met en évidence le tableau suivant:

Tableau 29 : dépenses votées et exécutées pour la production des statistiques

	2012	2013	2014	2015
Production des données statistiques (dépenses votées)	1 988 465 370	1 988 465 370	1 21 065 500	1 340 000 000
Production des données statistiques (montant exécuté)	244 860 928	294 201 500		
Taux d'exécution	12%	15%		

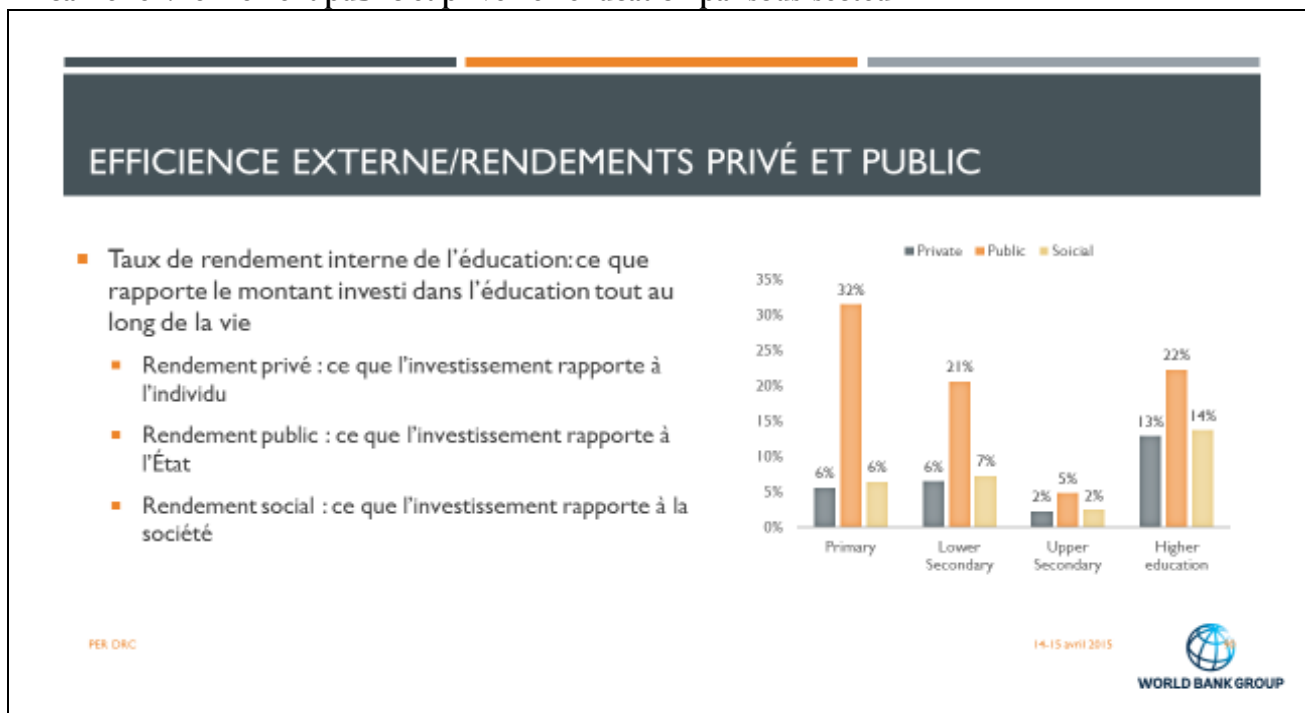
Source: lettre du vice-premier Ministre No 0584/CABVPM/BUDGET/DGET/MKL/2012 du 08/8/2012

En termes d'efficacité économique, le postulat posé de l'importance de la scolarisation dans la lutte contre la pauvreté reste largement validé par les études les plus récentes. Toutefois, il s'avère que l'impact le plus significatif, selon les études récentes disponibles pour le cas de la RDC, se sentira au-delà de

l'enseignement primaire, c'est-à-dire au secondaire, et à plus forte raison pour les ménages ou individus ayant fréquenté l'enseignement supérieur¹⁵.

En revanche, l'impact de la scolarisation sur le rendement public (c'est-à-dire ce que l'investissement rapporte à l'état) est significatif dès le primaire, comme le mis en évidence dans l'encadré ci-dessous, issu de la revue des dépenses publiques pour l'éducation.

Encadré 13 : rendement public et privé de l'éducation par sous-secteur



Source : Document de présentation de la revue des dépenses publiques pour l'éducation, Banque mondiale, 2015.

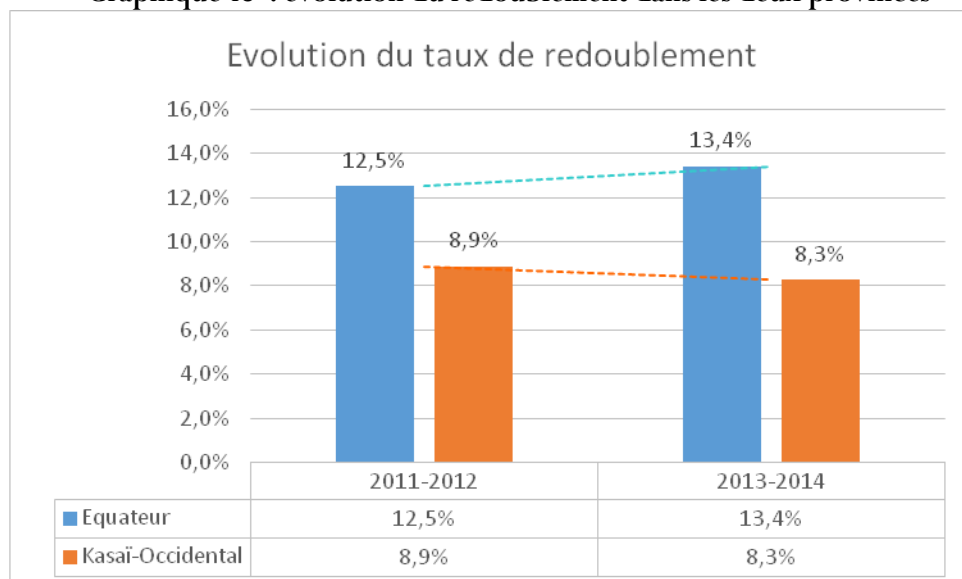
En termes de qualité, la fourniture de manuels et la meilleure formation des enseignants doit avoir un impact positif sur certains indicateurs de scolarisation. Le document de projet a en particulier retenu directement le taux de redoublement, le taux d'abandon, et l'espérance de vie scolaire.

« Plus précisément, le taux de redoublement devrait passer de 12 % en 2010 à 7 % en 2015. D'après des études conduites à l'échelon international, la réduction du taux de redoublement a un effet positif sur la réduction du taux d'abandon¹⁶ (en moyenne 1 point de pourcentage d'augmentation du taux de redoublement correspond à 0,8 % d'augmentation du taux d'abandon). Selon cette hypothèse, on estime que la réduction du taux de redoublement débouchera sur une diminution du taux d'abandon de 6 % (l'espérance de vie scolaire passerait alors de 8,5 ans à 8,9 ans) ». (Source : Document de projet)

A l'heure de la préparation de ce rapport, il est difficile dans les deux provinces ciblées de parler d'une diminution significative des taux de redoublement sur la durée de vie actuelle du projet. Il est aussi évident que les impacts en termes de qualité ne sauraient se faire sentir aussi vite, mais devront être suivis lors des années à venir. Et ce d'autant plus que la fourniture des manuels scolaires ainsi que la formation des enseignants ne sont pas encore des activités pleinement exécutées à ce jour.

¹⁵ Enquête 1-2-3, INS, 2014, sur les données 2012.

Graphique 15 : évolution du redoublement dans les deux provinces



Source : annuaire DEP et données provisoires pour 2013-2014

VIII. Annexes:

Annexe 1: cadre de résultats au 31 mai

Annexe 2: tableau de recommandations et leçons apprises

Annexe 3: planning des activités restantes

Annexe 4: arrêtés des Gouverneurs portant sur la gratuité au primaire

Annexe 5: contrats de performance et cahiers des charges

Annexe 6: exemple de contrat de performance signé

Annexe 7: recommandations du COPI

Annexe 8: exemple de cadre de rapportage des données par les PROVEDs