

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS
SCOLAIRES**

**Rapport d'évaluation de performance de programme
(REPP)**

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)**

31 décembre 2001

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
EQUIVALENCES, SIGLES ET ABREVIATIONS, PREFACE	(i-ix)
DONNEES DE BASE DU PROJET, RESUME DE L'EVALUATION	
Chapitre I. Le Projet	1
1.1. Contexte économique national	1
1.2. Formulation du projet	3
1.3. Objectifs et portée à l'évaluation	3
1.4. Dispositions financières	4
Chapitre II. L'Evaluation	4
2.1. Méthodologie et approche de l'évaluation	4
2.2. Indicateurs de performance	5
Chapitre III. Performance d'exécution	5
3.1. Mise en vigueur du prêt, démarrage et exécution (Respect des conditions du prêt, acquisition, modifications du projet)	5
3.2. Application des conditions et dispositions de l'accord de prêt décaissements et conditions financières	5
3.3. Gestion du projet, rapport, suivi et évaluation des résultats	5
Chapitre IV. Evaluation et notation de la Performance	6
4.1. Pertinence des buts et objectifs, qualité à l'entrée du portefeuille	6
4.2. Réalisation des objectifs (efficacité)	7
4.3. Efficience	9
4.4. Impact institutionnel	9
4.5. Durabilité	10
4.6. Indicateurs de performance globale	12
4.7. Performance de l'Emprunteur	13
4.8. Performance de la Banque	14
4.9. Facteurs pouvant affecter la performance d'exécution et les résultats	14
Chapitre V. Conclusion et Recommandations	
5.1. Conclusion	14
5.2. Leçons	14
5.3. Recommandations et suivi	15

ANNEXES

Nombre de pages

Annexe 1	: Matrice des recommandations et des actions de suivi	4
Annexe 2	: Indicateurs de base de l'éducation	1
Annexe 3	: Indicateurs socio-économiques comparatifs	1
Annexe 4	: Critères d'évaluation	6
Annexe 5	: Performance de l'Emprunteur	1
Annexe 6	: Performance de la Banque	2
Annexe 7	: Facteurs pouvant affecter la performance d'exécution et les résultats	2
Annexe 8	: Matrice rétrospective du cadre logique du projet	3

Ce rapport a été rédigé par MM. D. KOUASSI, Chargé d'évaluation principal, et M. FALL, Consultant, à la suite de la mission effectuée au Tchad, du 17 au 30 janvier 2001. Les renseignements complémentaires peuvent être obtenus auprès de M. G.M.B. KARIISA, Directeur OPEV, poste 4052, et de l'Evaluateur principal, poste 4514.

EQUIVALENCES MONETAIRES

<u>Unité monétaire d'Audit</u>	<u>A l'évaluation</u> (mars 1988)	<u>A l'achèvement</u> (novembre 1998)	<u>A la mission</u> (janvier 2001)
1 UCF =	1,30666 \$EU	1 UC =1,40835 \$EU	1 UC = 1,30291 \$EU

UNITES DE MESURE

1 mètre (m)	=	3,28 pieds
1 Kilomètre (km)	=	0,6 mile
1 mètre carré (m ²)	=	10,76 pieds
1 kilomètre carré (m ²)	=	0,38 mile carré
1 hectare (ha)	=	2,47 acres

ANNEE FISCALE

du 1^{er} janvier au 31 décembre

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADEA	Association pour le développement de l'éducation en Afrique
APE	Association des parents d'élèves
BET	Borkou, Ennedi et Tibesti
CEG	Collège d'enseignement général
CEP	Cellule d'exécution du projet
CM2	Cours moyen deuxième année
CP1	Cours préparatoire première année
CTPSF	Cellule technique de promotion de la scolarisation des filles
DAO	Dossier d'appel d'offres
DAPRO	Direction de l'analyse et de la prospective
DFAP	Direction de la formation et de l'action pédagogique
DPE	Direction des projets éducation
FAD	Fonds africain de développement
FAS	Facilité d'ajustement structurel
IDH	Indice de développement humain
INSE	Institut national des sciences de l'éducation
ISSED	Institut supérieur des sciences de l'éducation
MFPTPEM	Ministère de la fonction publique, du travail, de la promotion de l'emploi et de la modernisation
OCDC	Département pays, Région Centre
OCOD	Département des opérations centrales
PAM	Programme alimentaire mondial
PPTE	Pays pauvres très endettés
RAP	Rapport d'achèvement du projet
REPP	Rapport d'évaluation des performances du projet
TDR	Termes de référence
UC	Unité de compte

PREFACE

1. Le projet de réhabilitation des établissements scolaires concerne principalement les structures de l'enseignement moyen, secondaire et supérieur de la ville de N'Djaména. Il a été financé par un prêt FAD de 10,78 millions d'UC (Prêt n°F/TCH/EDU89/19) qui fut approuvé en septembre 1988 et signé en mai 1989. Le prêt a entièrement financé les coûts en devises et 38% des coûts en monnaie locale.
2. En plus du prêt FAD, il était prévu une contrepartie de l'Etat à hauteur de 1,21 millions d'UC. Celle-ci a été mise en place, en partie, avec beaucoup de difficultés. S'agissant du prêt, le premier décaissement a été effectué en mai 1991. A ce jour, un solde de 1,24 millions d'UC n'a pas été décaissé par la Banque en guise de sanction au Gouvernement, pour retard dans la libération des fonds de contrepartie.
3. L'objectif global du projet portait sur l'amélioration de la qualité du système éducatif. Les objectifs spécifiques visaient l'augmentation et l'amélioration de la qualité des capacités d'accueil. Le projet comprenait les composantes suivantes : la réhabilitation des infrastructures scolaires et universitaires, l'équipement des écoles en manuels, fournitures et matériels didactiques ainsi que la formation d'enseignants, de membres du corps de contrôle et des cadres de la Cellule d'exécution du projet.
4. Le Gouvernement a préparé et transmis un rapport d'achèvement à la Banque qui l'a jugé insuffisant et non conforme au format habituel. Quant à la Banque, elle a élaboré son rapport d'achèvement en 1999. Il est à l'origine du présent rapport d'évaluation des performances du projet (REPP). Ce dernier procède, entre autres, à l'analyse des résultats du projet et examine dans les détails les perspectives de durabilité.
5. Le REPP a été produit à la suite d'une mission de post-évaluation effectuée, du 17 au 30 janvier 2001, au Tchad. Au cours de la mission, des discussions ont eu lieu avec les responsables des ministères concernés, des chefs d'établissement, des enseignants, des élèves et des représentants d'organismes intervenant dans le domaine de l'éducation. Par ailleurs, la mission a pu disposer sur place de documents, en plus de ceux qui lui avaient été fournis par la Banque.
6. La version finale du rapport prend en compte les commentaires et observations du Gouvernement du Tchad, du département des opérations centrales et du département des opérations par pays, région centre.

DONNEES DE BASE DU PROJET**Données préliminaires**

Pays	:	République du Tchad
Projet	:	Réhabilitation des établissements scolaires
Prêt	:	F/TCH/EDU/89/19
Emprunteur	:	Gouvernement du Tchad
Bénéficiaire	:	Ministère de l'éducation nationale
Organe d'exécution	:	Bureau d'exécution du projet

A- Données de base du prêt

		<u>Prévu</u>	<u>Réel</u>
Montant du prêt	:	10,78 millions d'UC	9,54 millions d'UC
Date d'approbation	:		20 septembre 1988
Date de signature	:		28 mai 1989
Date d'entrée en vigueur	:		30 novembre 1989

B- Données de base du projet**Plan de financement (millions d'UC)**

FAD	10,78
Gouvernement	1,21

	<u>Prévu</u>	<u>Réel</u>
Date du premier décaissement	31/12/1989	31/05/1991
Date limite pour le dernier décaissement	31/12/1994	31/12/1996
Démarrage des activités du projet		Nov. 1992
Date d'achèvement des activités du projet		31/12/1998

C- Indicateurs de performance

Solde	1,24 million d'UC
Retard par rapport au calendrier	
- Décalage par rapport à l'entrée en vigueur	: 18 mois
- Décalage par rapport à la date d'achèvement	: 72 mois
- Décalage par rapport au dernier décaissement	: 60 mois
- Nombre de prorogation de la date limite du dernier décaissement	: 3
- Etat d'exécution du projet	: Taux de réalisation d'environ 95%

D- Missions

Nature de la mission	Nbre de missions	Nbre. de Personnes	Pers./jours	Dates
Identification		ND	ND	02/1985
Préparation/Évaluation	1	3	48	19/02-16/3/1988
Lancement	-	-	-	-
Supervision	4	2 2 1 1	30 42 10 10	12-27/01/1993 09-30/10/1996 18-27/12/1996 25/06-05/07/1997
Achèvement	1	2	36	15/10-09/11/1998
Post-évaluation	1	2	40	17/01-06/03/2001

E- Décaissements (million d'UC)

FAD

Année	Estimation à l'Évaluation	Réels	Pourcentage décaissé
1989	1,70		
1990	3,82		
1991	4,35	0,10	0,92
1992	0,91	0,48	4,49
1993		0,43	4,03
1994		1,51	14,04
1995		2,53	23,44
1996		3,68	34,14
1997		0,80	7,39
Total décaissé	10,78	9,54	88,46
Solde non décaissé		1,24	11,54
Montant annulé		Néant	

F- Les autres projets financés par le Groupe de la Banque dans le pays par secteur
(Montant en millier d'UC)

N°	SECTEUR	NBRE D'OPERATIONS PAR INSTRUMENT DE PRET	PRET, DONNS ET PRISES DE PARTICIPATION CUMULES	PROJETS ACHEVES (NBRE, MONTANT DU PRET)	PROJETS EN COURS (NBRE, MONTANT DU PRET)
A	Agriculture et développement rural	20	121 334.8	9 18 146.1	11 103 188.7
B	Industrie mines et exploitation carrière	1	1 590.0	1 1 590.0	-
C	Transport	5	55 672.1	3 30 422.1	2 25 250.0
D	Eau et assainissement	3	5 511.2	2 5001.2	1 510.0
E	Energie	2	3 539.5	1 2 250.0	1 1 289.5
F	Communications	2	17 129	1 14 273.7	1 2 855.3
G	Finance	-	-	-	-
H	Social	10	49 882.1	5 16 650.5	5 33 231.6
I	Multi-secteur	3	49 500.0	2 45 631.6	1 3 868.4

Résumé de l'Evaluation

(i) Le projet

1. La guerre civile de 1988 a fortement perturbé le système éducatif tchadien. Elle a eu pour conséquences, selon les zones, la destruction partielle ou totale des infrastructures et des équipements scolaires ainsi que l'exode de beaucoup d'enseignants vers des pays offrant plus de garantie de sécurité. C'est dans ce contexte que le Gouvernement a mis en place un programme de redressement national 1987/1990, qui, pour les secteurs sociaux, portait sur le développement des ressources humaines. Ce programme a bénéficié de l'appui de la Banque dans le souci d'améliorer la productivité du travail et la remise en état du patrimoine immobilier et mobilier du pays.

2. Les objectifs spécifiques du projet visaient à aider le Gouvernement à augmenter et à améliorer la qualité des capacités d'accueil par la réhabilitation et l'équipement de collèges, de lycées, des Facultés et de quelques établissements d'enseignement supérieur, tous localisés dans la ville de N'Djaména. En outre, le projet comportait un important volet sur le renforcement de la qualité de l'enseignement qui prévoyait la mise à disposition de matériels didactiques aux élèves et un vaste programme de formation à l'intention des enseignants, des personnels de l'administration et des membres du corps de contrôle.

3. Le projet était conjointement financé par la Banque et le Gouvernement, à hauteur de 10,78 millions d'UC et 1,21 millions d'UC, respectivement. A l'achèvement, la Banque n'avait décaissé que 9,54 millions d'UC. Le solde non décaissé de 1,24 millions d'UC est consécutif à la sanction infligée au Gouvernement par la Banque, pour défaut de non-déboursement, des fonds de contrepartie, dans les délais requis. A la post-évaluation, seulement 0, 50 millions d'UC de la contrepartie avaient été libérés.

4. Le projet a été exécuté en 7 ans au lieu des 4 ans prévus au départ. L'une des modifications les plus importantes a concerné l'intégration, dans le projet, de la réhabilitation et de l'équipement du collège n° 2. Cette décision a entraîné de nombreux avenants. Les autres modifications, ont porté entre autres, sur la délocalisation des sessions de formation qui se sont déroulés au niveau du pays et non plus à l'étranger.

(ii) L'évaluation

5. La méthodologie utilisée pour la post-évaluation a consisté à comparer les résultats obtenus au niveau du projet aux objectifs définis au moment de l'évaluation. A cet effet, les sites du projet ont été visités et des discussions tenues avec les responsables des services centraux, des chefs d'établissement, des enseignants, des élèves ainsi qu'avec des représentants d'organismes intervenant dans le cadre de la coopération bi et multilatérale. La mission s'est également servie de la documentation mise à sa disposition par la Banque.

6. Les objectifs sectoriels et spécifiques sont en parfaite adéquation avec la stratégie du Gouvernement en matière de développement social et économique. Ils s'inscrivent également dans la politique de la Banque en matière d'éducation, en vue de la réduction de la pauvreté. Cependant, en ce qui concerne « l'égalité sociale et entre genre », cette question ne faisait pas l'objet d'une préoccupation spécifique au moment de l'évaluation. Par contre, le projet s'était soucié dès le début, de prendre en compte les écoles des zones rurales, mais finalement, il a été décidé que ce volet intègre le projet Education III.

7. Le projet a contribué au développement du système éducatif, sur le plan qualitatif et quantitatif. Il a permis la création du corps des inspecteurs de l'enseignement secondaire, la formation d'enseignants, de chefs d'établissement, de formateurs et d'agents de la CEP. Dans le secondaire, entre 1985 et 1996, les effectifs sont passés de 41 974 à 97 011 élèves. Au niveau de l'enseignement supérieur, ils ont également plus que doublé en passant de 2 356 à 5280 étudiants entre 1995 et 1998. L'effectif des filles a suivi cette même tendance générale. En 1985, les filles représentaient 12% des effectifs globaux de l'enseignement secondaire. Aujourd'hui, cette proportion est montée à 20%.

(iii) Conclusions de l'évaluation et notation

a) Pertinence des buts et objectifs

8. Les buts et objectifs du projet visant le développement des ressources humaines par le renforcement du système éducatif sur le plan qualitatif et quantitatif, peuvent être jugés comme pertinents puisqu'ils entraient dans le cadre du programme d'urgence de reconstruction nationale, élaboré par le Gouvernement après la guerre civile.

b) Réalisation des objectifs et des résultats du projet : efficacité

9. **Objectifs politiques.** L'intervention du projet a eu lieu juste au moment où les populations venaient de sortir d'une guerre civile violente et dévastatrice qui avait détruit les principales infrastructures de l'Etat. En conséquence, il fallait mener des actions de grande envergure pour redonner confiance aux populations. Ainsi, le projet a-t-il contribué à la reconstruction du pays à travers la réhabilitation et l'équipement des structures de l'enseignement secondaire et supérieur.

10. **Objectifs institutionnels.** Le projet a permis la création d'un corps d'inspecteurs de l'enseignement secondaire avec la formation de 9 inspecteurs généraux. Des professeurs de collèges et de lycées ainsi que des chefs d'établissement, des conseillers pédagogiques, des formateurs de formateurs et des agents de la Cellule d'exécution du projet ont également bénéficié de formations spécifiques. Grâce au projet, la CEP a été restructurée et acquies une certaine efficacité.

11. **Résultats.** Des manuels et des fournitures scolaires ont été mis à la disposition des élèves, et des sessions de formation organisées à l'intention des enseignants. Entre 1992 et 1995, l'ISSED a formé 240 professeurs dont 103 dans les disciplines scientifiques, 15 chefs d'établissement en gestion et administration scolaire et organisé des séminaires de formation continue au profit d'une centaine de professeurs de collèges et de lycées. Dans la perspective de ces formations, le projet avait également financé la formation de 22 formateurs de l'ISSED ainsi que celle des agents de la Cellule d'exécution du projet et de 9 inspecteurs généraux. La formation de ces derniers a permis de créer le corps des inspecteurs du secondaire. Au titre de la réhabilitation et la mise en place d'équipements nouveaux, étaient concernés, les collèges 1 et 2, les lycées Félix Eboué et Liberté, les Facultés de lettres, de sciences exactes et de droit ainsi que le Rectorat, l'ISSED et l'INSE. Ces travaux ont contribué à l'augmentation et à l'amélioration de la qualité de la capacité d'accueil en permettant aux élèves et aux enseignants de disposer de classes fonctionnelles offrant toutes les garanties de sécurité.

c) **Efficiences**

12 Le projet n'a pas su anticiper la forte demande sociale qui allait suivre la fin de la guerre civile. La capacité d'accueil ayant peu varié, on s'est très vite confronté à un surpeuplement des classes et à une utilisation abusive des équipements (3 à 4 élèves par table banc dans le 1^{er} et le second cycle) et des fournitures scolaires. Dans le secondaire, malgré les constructions et les aménagements qui ont été réalisés dans le cadre du projet, les classes sont surchargées. Entre 1985 et 1988, le nombre de classes est passé de 52 à 64 et de 68 à 130, respectivement dans les collèges et les lycées du projet. S'agissant des effectifs, ils sont passés de 41 974 à 97 011 entre 1985 et 1996, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 10,7%. Cette augmentation des effectifs a eu un très fort impact sur le ratio élèves/classe. Dans le secteur public, il est aujourd'hui de 84 en sixième, 89 en terminale et 101 en seconde.

d) **Durabilité**

13 La volonté et l'engagement du Gouvernement d'accorder la priorité au secteur de l'éducation et de la formation ont été réaffirmés dans les conclusions issues : i) de la consultation sectorielle organisée en novembre 1990 qui a donné naissance à la Stratégie nationale d'éducation et de formation en liaison avec l'emploi (EFE), ii) des Etats généraux de l'éducation de 1994, et iii) de la table ronde sectorielle des bailleurs de fonds (2000) qui a adopté le plan d'action 2001/2004. Sur le plan budgétaire, la priorité accordée à l'éducation est bien reflétée si l'on en juge par l'évolution du budget alloué au secteur de l'éducation. En 1986, il s'élevait à 6,513 milliards de FCFA et atteignait 16,274 milliards de FCFA en 1999, soit 20,6% du budget général de l'Etat. Toutefois, l'engagement du Gouvernement bien qu'étant manifeste sur le plan politique, a été particulièrement altéré par son manque de volonté quand il s'est agi de mettre en place la contrepartie. A ce jour, l'Etat n'a initié aucune politique en matière de maintenance et d'entretien des infrastructures et des équipements scolaires.

e) **Performance**

14. La performance globale du projet est satisfaisante avec une note de 3 points si l'on tient compte des conditions particulièrement difficiles dans lesquelles le projet a été réalisé. En effet, au lendemain de la guerre, l'organisation administrative avait été fortement fragilisée compromettant ainsi les possibilités de travailler dans des conditions idéales.

(iv) **Leçons et recommandations**

Leçons

4.1 A l'évaluation, l'absence d'analyse exhaustive des risques des projets est un facteur susceptible d'en compromettre l'exécution (§ 4.1.3) ;

4.2 L'absence de politique spécifique de la Banque en matière de conception et de gestion des projets dans les pays en sortie de crise (post-conflits) pourrait en altérer la qualité et l'efficacité lorsque ces projets sont traités comme des projets ordinaires de réhabilitation des infrastructures et de formation des enseignants (§ 4.1.1) ;

4.3 La mobilisation des fonds de contrepartie et de la durabilité des Bénéfices des projets peuvent rencontrer des difficultés lorsque l'appropriation de ces projets par l'Emprunteur est insuffisante. (§ 4.7.1) ;

4.4 Les acquis des projets peuvent être remis en cause si des mesures spécifiques ne sont pas prises dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel, au profit des secteurs sociaux tels que l'éducation, (§ 4.3.4) ;

4.5 La mobilité du personnel des Cellules d'exécution des projets peut être forte si au départ on ne lui soumet pas un contrat qui l'oblige à travailler avec le projet pour une durée déterminée ou qui le protège de toute affectation arbitraire de la part de l'Etat (§ 4.3.4) ;

4.6 Les populations peuvent se sentir peu concernées par les réalisations obtenues sur financement extérieur si elles n'ont pas été associées à la conception et préparation des projets L'expérience montre que les populations ne s'intéressent qu'à leur propre réalisation en matière d'entretien et de maintenance des classes (§ 4.5.5).

Recommandations et suivi

Une synthèse des recommandations et du suivi figure dans la matrice de l'annexe 1.

Chapitre 1 Le projet

1.1 Contexte économique national

1.1.1 Le Tchad est un pays immense (1 284 000 km²) et enclavé. Sa population qui comprend une forte proportion de jeunes (58% de personnes âgées de moins de 20 ans) est estimée à 7,5 millions d'habitants avec une densité de 5,8 habitants au km² et un taux d'accroissement annuel de 2,5%. Elle est très inégalement répartie sur le territoire national.

1.1.2 Les activités économiques du pays restent dominées par l'agriculture et l'élevage qui emploient les trois quarts de la population active. Le plus souvent sans formation, les actifs sont concentrés dans le secteur primaire (82%). Quant à la population active non agricole, elle exerce surtout dans le secteur informel (74%). Le secteur privé moderne emploie moins de 1% de la population active totale. Dans l'ensemble, les salariés ne représentent que 5% des actifs. Les exportations du pays sont constituées à 95% de produits primaires. Trois produits (le coton-fibre, les bovins et la gomme arabique) représentent à eux seuls 80% des exportations de biens.

1.1.3 Plusieurs années de troubles politiques et de conflit armé ont plongé le pays dans une période d'instabilité qui a largement contribué à une accumulation irréversible des déséquilibres budgétaires et à des contre-performances économiques. Ainsi, le Tchad a-t-il signé avec le FMI son premier programme d'ajustement structurel à moyen terme, appuyé par un accord sur 3 ans en 1987, dans le cadre de la Facilité d'ajustement structurel (FAS).

1.1.4 Le Gouvernement a orienté ses interventions vers l'incitation à la création d'emplois productifs. Le développement de l'emploi est ciblé à moyen terme, sur les jeunes diplômés afin de rentabiliser l'important investissement consacré par la nation à leur formation. La combinaison des solutions préconisées passe notamment par : i) la promotion du secteur privé qui, dans le contexte actuel, est le seul à pouvoir offrir des opportunités importantes de création d'emplois, ii) la consolidation des activités existantes, en priorité dans le secteur rural considéré à moyen terme, non seulement comme le principal moteur du développement mais, aussi, comme le levier puissant pour augmenter les revenus monétaires de la population rurale susceptible de faire reculer la pauvreté, et iii) la mise en œuvre d'une stratégie de diversification économique destinée à ouvrir progressivement de nouveaux créneaux d'emplois et de revenus.

1.1.5 **La structure du système éducatif.** L'enseignement de base, d'une durée de six ans, première priorité du Gouvernement en matière d'éducation, accueille les enfants âgés de 6 à 11 ans. La fin du cycle est sanctionnée par un examen (le certificat d'études primaires élémentaires) et un concours d'entrée en 6^e au collège. En 1997, le réseau scolaire était composé de 3143 écoles dont 1995 du secteur public, 225 du secteur privé et 923 du communautaire. Plus de la moitié des écoles (54%) sont concentrées dans quatre préfectures (Mayo Kébbi : 583 ; Moyen Chari : 418 ; Chari Baguirmi : 361 et Tandjilé : 332). Sur les 3143 écoles, 1670 (53%) ont un cycle complet et 1223 (39%) disposent d'un ou deux niveaux. Par ailleurs, l'analyse de l'efficacité interne fait ressortir l'importance des taux de redoublement d'un niveau à un autre. En 1996/1997, les taux de redoublement ont varié de 36,0% à 40,8% entre le CP1 et le CM2. A l'exception de la classe de CM2, partout ailleurs, les taux de redoublement des filles sont les plus forts. Par contre, 30,3% des filles du CM2 abandonnent contre 22,7% des garçons. La faiblesse de l'efficacité interne découle essentiellement du manque de qualification des enseignants (seulement 46% sont qualifiés)

ainsi que de l'inadaptation des programmes et des matériels didactiques. Par rapport à la moyenne observée sur le continent, le taux de scolarisation des filles est encore faible (39% contre 73% pour l'Afrique)-**Annexe 3.**

1.1.6 L'enseignement secondaire général est dispensé d'abord au collège puis au lycée. Les élèves ayant achevé leur scolarité du primaire sont reçus, sur concours, dans les collèges d'enseignement général où les études durent quatre (4) ans et sont sanctionnées par le Brevet d'études du premier cycle (BEPC). Les élèves reçus au BEPC et ayant obtenu une moyenne annuelle égale ou supérieure à 10 sur 20 sont accueillis dans les lycées d'enseignement général qui les préparent en trois ans aux diplômes de baccalauréat de l'enseignement secondaire (séries A4, C et D). L'enseignement secondaire comprend 135 collèges dont 93 relèvent du secteur public et 32 lycées dont 21 sont du secteur public. La préfecture du Chari-Baguirmi concentre à elle seule 42 collèges et 9 lycées. Les effectifs ont connu un développement prodigieux ces dernières années, contribuant ainsi au surpeuplement des classes. Les programmes d'enseignement qui remontent à l'année 1984 sont obsolètes et inadaptés. La non-qualification de la plupart des enseignants et le manque de livre pour les élèves compromettent la qualité de l'enseignement. Ainsi, on constate des taux de redoublement particulièrement élevés : 23,9% en classe de 3^{ème} et 43,6% en terminale.

1.1.7 L'enseignement technique et professionnel comprend un ensemble d'institutions chargées d'assurer l'interface entre le système scolaire et le monde du travail d'une part, et, la qualification des jeunes et adultes en situation d'emploi à des tâches professionnelles, d'autre part. Il est placé sous la tutelle de plusieurs départements ministériels. Le secteur moderne est piloté à la fois par le MEN et le MFPTPEM. Le MEN regroupe un lycée d'enseignement technique industriel, deux lycées d'enseignement technique commercial, un collège d'enseignement technique, quatorze centres d'apprentissage (8 seulement sont opérationnels) et le MFPTPEM gère huit centres de formation professionnelle dont un seul relève du secteur public. Ces structures accueillent près de 3000 élèves dont plus du tiers est réparti entre les deux lycées d'enseignement technique commercial de N'Djaména et de Moundou. Les secteurs agricole et artisanal sont représentés respectivement par le Ministère de l'agriculture et le Ministère du développement industriel, commercial et artisanal. Le Ministère de l'agriculture dispose d'un réseau de 28 établissements dont un collège technique agricole, une école technique agricole ainsi que 26 centres de formation et de promotion rurale. Le Ministère du développement industriel, commercial et artisanal regroupe 12 centres de formation professionnelle. L'enseignement technique et professionnel est caractérisé par une forte concentration des établissements dans la capitale et dans la zone méridionale, une insuffisance numérique et qualitative des formateurs (filières techniques et tertiaires), une absence de programmes de formation adaptés aux besoins du marché de l'emploi ainsi que par un délabrement des infrastructures, l'obsolescence des équipements et l'inexistence de matériels scientifiques.

1.1.8 D'une manière générale, le sous-secteur de l'enseignement supérieur qui est ouvert à tous les bacheliers, sans restriction aucune, est confronté à trois problèmes majeurs. Premièrement, l'accroissement important des effectifs des étudiants de l'Université de N'Djaména. Deuxièmement, la très forte prédominance des effectifs des filières littéraires, juridiques et économiques (82 %) sur les filières scientifiques (14,2 %). Enfin, troisièmement, une très faible fréquentation des filles qui ne représentent que 12,6 % des effectifs en 1998. La qualité de la formation est remise en question du fait de la faible productivité de l'Université de N'Djaména marquée par des taux élevés d'échec et de

redoublement dus à l'insuffisance du personnel enseignant dont la grande majorité n'est pas qualifiée.

1.1.9 La gestion du secteur de l'éducation et de la formation est assurée par plusieurs départements ministériels qui disposent chacun, en dehors du cabinet du Ministre qui a un statut particulier, d'une Direction générale, chargée de la supervision, de la coordination et de l'animation des directions techniques et services communs. Les ministères concernés sont : le Ministère de l'éducation nationale, le Ministère de l'enseignement supérieur, le Ministère de la culture, de la jeunesse et de la promotion des sports, le Ministère de la fonction publique, du travail, de la promotion de l'emploi et de la modernisation, le Ministère de l'agriculture, le Ministère du développement industriel, commercial et de l'artisanat et enfin, le Ministère du plan et de l'aménagement du territoire.

1.2 Formulation du projet

1.2.1 Plusieurs années de guerre civile ont contribué à la destruction du patrimoine mobilier et immobilier du système éducatif tchadien. Des centaines de salles de classe ont été endommagées ou détruites dans les trois provinces septentrionales du BET et dans la ville de N'Djaména, qui ont servi le plus souvent de théâtre des opérations. Ainsi, ces zones devaient bénéficier, à la demande des autorités nationales, de l'appui de la Banque, dans le cadre de la phase de réconciliation nationale et de reconstruction des infrastructures du pays. En février 1985, l'UNESCO a effectué une mission d'identification à la requête du Gouvernement, suivie d'une mission d'élaboration des termes de référence pour une étude du secteur et la préparation d'un projet.

1.2.2 En octobre 1986, une mission de la Banque s'est rendue au Tchad pour finaliser les TDR. Sur financement de l'Agence américaine pour le développement international (USAID), la Banque a réalisé une étude de préparation technique relative (i) aux travaux de réhabilitation et de reconstruction, (ii) à l'acquisition d'équipements, de mobiliers et de fournitures scolaires, et (iii) à la formation du personnel. Suite aux conclusions de ladite étude, approuvées par la Banque et le Gouvernement, les composantes du présent projet ont été sélectionnées par une mission de préparation composée de la BAD et de l'UNESCO. Elle sera suivie, en février 1988, d'une mission d'évaluation.

1.2.3 Le rapport d'évaluation n'a pas examiné sérieusement les risques liés à des questions importantes telles que l'implication des bénéficiaires, la disponibilité des enseignants de même que celle des fonds de contrepartie, de l'existence des moyens logistiques dans les zones du projet et des possibilités de sanction de la Banque. La demande sociale croissante d'éducation secondaire, qui a conduit à une surexploitation des établissements, des équipements et des installations connexes, n'avait pas été prévue. Les indicateurs mesurables n'avaient pas été définis afin d'assurer l'évaluation des performances du projet après son achèvement.

1.3 Objectifs et portée à l'évaluation

1.3.1 Comme on peut le voir dans la matrice rétrospective (**Annexe 8**), le projet avait pour but de contribuer à l'amélioration de la qualité du système éducatif et pour objectifs spécifiques d'aider à l'augmentation et à l'amélioration de la qualité des capacités d'accueil en procédant à (i) la réhabilitation des écoles primaires des trois provinces du B.E.T, (ii) l'amélioration de la qualité et des conditions d'études de 3 établissements secondaires de la

ville de N'Djaména, (iii) la réhabilitation des bâtiments de l'Université du Tchad, (iv) l'amélioration qualitative de la formation des enseignants des deux cycles du secondaire , et (v) l'appui au corps des inspecteurs du secondaire.

1.3.2 La matrice du cadre logique n'a pas été élaborée dans le rapport d'évaluation. Cependant, le présent REPP a clairement exposé les buts et les objectifs ainsi que les résultats attendus dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Pour les besoins de l'évaluation rétrospective du projet, une matrice a donc été établie.

1.4 Dispositions financières

1.4.1 Le coût du projet a été estimé à 11,99 millions d'UC. Le projet devait être conjointement financé par le Gouvernement et le FAD, à hauteur de 1,21 et de 10,78 millions d'UC, respectivement. Le prêt FAD servait à financer la totalité des coûts en devises et environ 38% des coûts en monnaie locale.

1.4.2 Il était convenu qu'avant le premier décaissement que le Gouvernement s'engageât à inscrire régulièrement dans son budget annuel, les dotations requises pour financer la part des coûts du projet qui lui incombait, conformément au plan de financement, et, de trouver des financements complémentaires en cas de dépassement des coûts fixés au départ. Malheureusement, les premiers décaissements de la contrepartie n'ont été libérés qu'une fois que la Banque a décidé en 1996, face au manque d'empressement de l'Etat, de placer le pays sous sanction et de suspendre ses propres décaissements. En définitive, seulement 0,50 millions d'UC de la contrepartie ont été décaissés, soit moins de la moitié de l'enveloppe prévue au départ.

Chapitre 2 L'évaluation

2.1 Méthodologie et approche de l'évaluation

2.1.1 La méthodologie utilisée pour la post-évaluation a consisté à comparer les résultats obtenus au niveau du projet aux objectifs établis lors de l'évaluation. A cette fin, les activités suivantes ont été menées : i) l'examen des documents disponibles à la Banque, aux Ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ainsi qu'à la Cellule d'exécution du projet, à l'UNICEF et au PNUD, ii) la tenue de séances de travail avec les responsables des ministères sus-cités, de la CEP, des structures et des établissements du projet, du PNUD, de l'UNICEF, et, enfin, des institutions représentant la coopération bilatérale au Tchad, iii) la comparaison des réalisations par rapport aux prévisions, iv) la visite des sites, v) la distribution de questionnaires auprès des chefs d'établissement, des enseignants et des élèves, vi) des discussions avec les élèves, et vii) la tenue d'une réunion de synthèse avec la Cellule d'exécution du projet. Ces activités ont été effectuées en étroite collaboration avec la Direction générale des deux ministères concernés. Cependant, pour des contraintes indépendantes de sa volonté la mission n'a pas pu se réunir avec l'Association des parents d'élèves et le syndicat des enseignants. Par ailleurs, la mission n'a pas pu disposer d'informations statistiques sur les établissements du projet notamment celles concernant la période précédant l'intervention de la Banque. Les archives des établissements concernés ont été détruites au cours de la guerre selon les responsables.

2.2 Indicateurs de performance

A l'évaluation, la Banque n'avait pas défini des indicateurs de performance permettant de mesurer les progrès réalisés à mi-parcours ou à la fin du projet. Pour les besoins de la présente post-évaluation, des indicateurs ont été définis à posteriori (**Annexe 2**).

Chapitre 3 Performance d'exécution

3.1 Mise en vigueur du prêt, démarrage et exécution (respect des conditions du prêt, acquisition, modifications du projet)

3.1.1 Les négociations de l'Accord de prêt se sont déroulées au siège de la Banque le 13 septembre 1988. Cependant, la signature n'est intervenue que le 28 mai 1989, soit 8 mois après l'approbation. La date de prise d'effet a été fixée au 30 novembre 1989 et celle du premier décaissement au 30 décembre 1989. Le Gouvernement a difficilement respecté la condition (i) relative à l'engagement d'inscrire régulièrement, à son budget annuel, les dotations requises pour financer la part des coûts du projet qui lui incombe, conformément au plan de financement. En effet, il a fallu que la Banque suspende ses propres décaissements pour que l'Etat décide enfin de libérer un peu moins de la moitié de la contrepartie, soit 0,50 millions d'UC. Par contre, la condition (vi) n'a jamais été respectée. Elle portait sur l'engagement d'inscrire dans le budget annuel une dotation adéquate pour le fonctionnement et la maintenance des établissements réhabilités. La Banque n'a pas pris de mesure coercitive contre le non-respect de cette clause de l'Accord de prêt.

3.1.2 En plus des modifications signalées dans le rapport d'achèvement, la mission a relevé sur le terrain, l'équipement et le réaménagement d'un dortoir en salles de classe (6) au lycée Félix Eboué, la création et l'équipement de deux réfectoires dont l'un est implanté dans le collège n° 1 et l'autre dans le Lycée Liberté. Ces réfectoires sont aujourd'hui fermés en raison du retrait du PAM qui assurait leur fonctionnement. En effet, depuis trois ans, cet organisme a décidé d'orienter ses interventions exclusivement en direction des écoles élémentaires.

3.2 Application des conditions et dispositions de l'accord de prêt, décaissements et conditions financières

A l'achèvement, le coût du projet, hors droits et taxes, est estimé à 9,54 millions d'UC, dont 7,87 millions d'UC (82,49%) en devises et 1,67 millions d'UC (17,51%) en monnaie locale.

3.3 Gestion du projet, rapport, suivi et évaluation des résultats

3.3.1 La responsabilité de l'exécution et de la gestion du projet a été confiée à la Cellule d'exécution du projet, placée sous la tutelle de la Direction des projets éducation (DPE) du Ministère de l'éducation nationale. L'absence d'un instrument de contrôle interne tel que l'audit, a favorisé les dérives financières qui ont jalonné l'exécution du projet. Elles ont été marquées, entre autres, par une mauvaise gestion qui a été à la base de l'enquête initiée par le Gouvernement dont le résultat a été le limogeage et l'emprisonnement du coordonnateur en novembre 1996. L'audit soulignait également que les facteurs suivants ont eu un impact négatif sur l'exécution du projet : i) la mauvaise organisation des entreprises et leur carence en moyens logistiques qui ont eu pour conséquence l'allongement abusif des délais d'exécution et des dépassements considérables des coûts des travaux, ii) les lenteurs de la

Banque en matière de décaissements, et iii) la non-libération de la contrepartie du Gouvernement.

3.3.2 Selon l'Accord de prêt, des rapports sur l'exécution du projet devraient être élaborés à la fin de chaque semestre de l'année civile. Le département OCDC n'aurait reçu qu'un seul rapport semestriel d'étape couvrant les mois de janvier à juin 1996. Les réalisations et les problèmes rencontrés y sont indiqués de même que les activités prévisionnelles et l'état des décaissements. Enfin, il analyse les problèmes, fait des recommandations et dresse le calendrier d'exécution des activités restantes. S'agissant du rapport d'achèvement de l'Emprunteur, la version finale est toujours attendue. Le seul document y afférent a été jugé succinct et non conforme au modèle de la Banque qui a été pourtant communiqué au Gouvernement. La mission de post-évaluation a noté que cette première version n'a pas évolué malgré les observations de la Banque.

3.3.3 Le rapport d'évaluation avait prévu un dispositif de suivi et de contrôle financier du projet qui aurait à sa tête la Direction nationale des projets éducation (DPE) à qui il incombait la supervision de l'ensemble du projet. Les rapports des missions de supervision du FAD devaient orienter le suivi général dans le cadre de l'exécution du projet. Le comptable de la DPE était chargé de tenir à jour une comptabilité permettant, par source de financement, catégorie et composante, d'assurer le suivi et le contrôle des dépenses effectuées au titre du projet. Ces dispositions devaient également permettre au comptable de préparer, à terme, les comptes-rendu sur l'évaluation financière. En outre, il était prévu qu'un commissaire agréé par le Gouvernement et la Banque, procéderait périodiquement à la vérification des comptes. Dans les faits, ce dispositif n'a jamais fonctionné tel que le prévoyait l'évaluation, ce qui explique d'ailleurs les nombreuses irrégularités observées dans la gestion du projet. Non seulement le projet ne disposait pas d'un instrument de contrôle mais également ledit commissaire n'a jamais été désigné. Ces lacunes sont imputables à la fois à l'Emprunteur et à la Banque.

Chapitre 4 Evaluation et notation de la Performance

4.1 Pertinence des buts et objectifs, qualité à l'entrée du portefeuille

4.1.1 Lors de la guerre civile, des centaines de salles de classe ont été endommagées ou détruites dans les trois provinces septentrionales du BET et dans la ville de N'Djaména. A la suite du conflit, le Gouvernement a mis en place un plan d'urgence de reconstruction nationale dont les orientations et les objectifs stratégiques, en ce qui concerne le secteur de l'éducation, visaient : i) la réhabilitation des infrastructures scolaires, ii) l'équipement des écoles en manuels, fournitures et matériels didactiques, et iii) la formation des enseignants et des membres du corps de contrôle. Le projet soumis au financement du FAD, devait permettre une amélioration qualitative et quantitative de l'enseignement au Tchad, ce qui cadre bien avec la politique de la Banque en matière d'éducation et justifie la préparation durant la même période, d'un autre projet d'éducation par la Banque (Education III). En effet, dans le document de politique sectorielle de la Banque approuvé en 1986, une attention spécifique avait été accordée aux nombreux défis qui risquaient de compromettre l'éducation en Afrique. Parmi ceux-ci, la persistance des conflits armés et l'extension de la pauvreté constituent les principales raisons expliquant l'intervention de la Banque au Tchad. Ainsi, le projet s'inscrivait-il dans le cadre du programme de redressement national 1987/1990, qui, pour les secteurs sociaux, prévoyait le développement des ressources humaines, l'amélioration de la productivité du travail et la remise en état des infrastructures et des équipements collectifs.

4.1.2 Le projet a ciblé particulièrement les établissements situés dans les quartiers les plus pauvres de N'Djaména offrant ainsi aux enfants défavorisés la chance de poursuivre leurs études dans des conditions de travail et de sécurité acceptables. Toutefois, les zones rurales concentrant la masse des pauvres n'ont pas été prises en compte dans le projet, à l'exception de la région septentrionale du BET où il était prévu initialement des interventions qui n'auront pas lieu finalement, en raison des retards enregistrés dans l'élaboration des études techniques préparatoires.

4.1.3 Les conditionnalités posées par la Banque au départ, sous forme de « conditions préalables » ou « autres conditions » étaient à la portée des possibilités du pays et ne revêtaient aucune complexité. Cependant, en affirmant d'emblée que « *ce projet ne comporte aucun risque majeur* », le rapport d'évaluation, malgré la pertinence des objectifs du projet, a sous-estimé les difficultés pouvant survenir en cours d'exécution comme l'indique la matrice rétrospective du cadre logique : difficultés à mettre en place les fonds de contrepartie, insuffisance des enseignants, possibilité de modification du projet, problèmes de suivi et de contrôle des chantiers, faiblesse des capacités des entreprises aux plans technique et humain, etc. Le vrai problème est que jusqu'à ce jour, la Banque ne dispose pas de politique spécifique en matière de conception et de gestion de projets destinés aux pays récemment sortis d'un conflit armé. De tels pays sont souvent confrontés à des contraintes d'ordre organisationnel, administratif et institutionnel qui requièrent une stratégie spécifique.

4.2 Réalisation des objectifs et des résultats du projet (Efficacité)

4.2.1 **Objectifs politiques.** Le projet visait le développement des services sociaux de base, notamment ceux du secteur de l'éducation. Son intervention a eu lieu juste au moment où les populations venaient de sortir d'une guerre civile violente et dévastatrice qui avait réduit en ruine les principales infrastructures de l'Etat. En conséquence, il fallait mener des actions de grande envergure pour redonner confiance aux populations. Ainsi, le projet a contribué à la reconstruction du pays à travers la réhabilitation et l'équipement des structures de l'enseignement secondaire et supérieur.

4.2.2 **Résultats.** D'une manière générale, on peut affirmer que les objectifs retenus à l'évaluation ont été atteints.

4.2.3 Au titre de la réhabilitation et la mise en place d'équipements nouveaux, étaient concernés, les collèges 1 et 2, les lycées Félix Eboué et Liberté, les Facultés de lettres, de sciences exactes et de droit ainsi que le Rectorat, l'ISSED et l'INSE. Ces travaux ont contribué à l'augmentation et à l'amélioration de la qualité de la capacité d'accueil (au total 14 nouvelles classes ont été ouvertes dans les deux collèges et 56 dans les deux lycées) en permettant aux élèves et aux enseignants de disposer de classes fonctionnelles offrant toutes les garanties de sécurité. Avant l'intervention du projet, les cours se déroulaient dans des classes à moitié détruites présentant encore les stigmates de la guerre. Parfois, il s'agissait de classes sans toiture, sans portes et fenêtres, laissant les élèves à la merci des intempéries (soleil, vent, poussière, pluie...), au risque de nuire sérieusement à leur santé. Par ailleurs, les réfectoires construits et équipés au lycée Liberté et au collège n° 1, dans le cadre du projet (ils n'étaient pas prévus à l'évaluation et le RAP n'en fait pas mention), étaient censés assurer aux élèves une alimentation équilibrée et riche en éléments nutritifs pouvant contribuer à leur développement physique et psychique. Mais leur fermeture, à la suite du retrait du PAM qui a décidé d'orienter ses interventions vers l'enseignement élémentaire, a remis en cause cette politique. En plus de l'ouverture de nouvelles salles de classe, des toilettes ont été

réfectionnées et construites afin d'améliorer les conditions d'hygiène des structures concernées.

4.2.4 Il importe de souligner les efforts déployés par le projet dans le souci de renforcer la qualité de l'enseignement. Des manuels et des fournitures scolaires ont été mis à la disposition des élèves et des sessions de formation furent organisées à l'intention des enseignants. Au titre du projet, l'ISSED a formé 240 professeurs dont 103 dans les disciplines scientifiques, 15 chefs d'établissement en gestion et administration scolaire et organisé des séminaires de formation continue au profit d'une centaine de professeurs de collèges et de lycées. Dans la perspective de ces formations, le projet avait également financé la formation de 22 formateurs de l'ISSED, de 9 inspecteurs généraux ainsi que celle de la secrétaire, du comptable et du coordonnateur de la Cellule d'exécution du pays. La formation des premiers inspecteurs généraux tchadiens a permis de créer le corps des inspecteurs du secondaire.

4.2.5 Il est à noter qu'à ce jour, une trentaine d'enseignants parmi les professeurs formés dans le cadre du projet n'ont pas été recrutés par la fonction publique, en raison des contraintes liées aux conditionnalités de la Facilité d'ajustement structurel (FAS). En outre, l'inspection générale est confrontée à de sérieux problèmes de ressources humaines qui ne lui permettent pas d'assurer un encadrement rapproché des enseignants. Sur les 9 inspecteurs formés, 3 ont été affectés à N'Djaména qui concentre le plus grand nombre d'établissements et de professeurs. Les autres sont répartis dans les préfectures de l'intérieur du pays. Enfin, des cas de démission d'enseignants parmi ceux qui ont été formés et d'affectation d'agents de la CEP ont été enregistrés.

4.2.6 Par ailleurs, l'absence de toute politique de régulation des effectifs a eu des effets négatifs sur la qualité de l'enseignement. Les professeurs, compte tenu des effectifs pléthoriques, ne peuvent plus assurer un suivi individualisé des élèves pour combler le manque et l'inadaptation des manuels scolaires. Faute de programmes d'enseignement adaptés aux réalités socio-économiques, les livres achetés dans le cadre du projet revêtaient des généralités rarement applicables au contexte spécifique du Tchad, qui plus est, peu d'élèves pouvaient en disposer vu l'augmentation vertigineuse des effectifs en un temps aussi court. La faible proportion des professeurs qualifiés (24% en 1985 et 49% en 1998) et le manque de livres compromettent sérieusement la qualité de l'enseignement. Ainsi, on constate des taux d'abandon particulièrement élevés : 28% en classe de 3^{ème} et 45% en terminale.

4.2.7 L'explosion de la demande sociale, a également contribué à la détérioration prématurée des toilettes. En effet, deux ans après l'achèvement du projet tous les blocs sanitaires, à l'exception de ceux du collège n° 1, étaient hors d'usage du fait de la non-prise en compte des réalités socio-culturelles des élèves et des étudiants en matière de toilette.

4.2.8 **Objectifs de développement institutionnel.** La gestion du projet précédent (Education I) était dispersée du fait que chaque composante disposait de son propre coordonnateur. Ainsi, on comptait 3 coordonnateurs pour ledit projet. La restructuration qui a été opérée a abouti à la nomination d'un seul coordonnateur pour l'ensemble du projet. Cette disposition permettait désormais d'avoir une vision globale sur les interventions de la Banque au Tchad notamment dans le domaine de l'éducation.

4.2.9 **Buts et objectifs sociaux.** Le projet a permis i) la restauration et l'équipement des collèges et des lycées de la ville de N'Djaména, ii) l'amélioration de la qualité de l'enseignement en mettant à la disposition des élèves des livres et en formant des enseignants et des inspecteurs.

4.2.10 L'élévation du niveau d'éducation et de formation des populations a contribué à la production accrue des biens et services nécessaires à la satisfaction des besoins. Les compétences ainsi acquises ont entraîné une augmentation de la productivité qui, elle-même, s'est traduit par un revenu plus élevé. Par ailleurs, les populations, en particulier celles issues des milieux défavorisés, peuvent grâce à l'instruction reçue, accéder à de nouvelles opportunités et, ce faisant, améliorer leurs conditions de vie. Enfin, elles sont plus réceptives aux stratégies en matière d'éducation à la vie familiale (planning familial, espacement des naissances, nutrition, etc.) et de lutte contre les maladies.

4.2.11 **Objectifs environnementaux.** A l'évaluation, les préoccupations en matière d'environnement portaient sur le cadre agréable et fonctionnel qu'allaient offrir les établissements aux usagers. A cet effet, en plus de la restauration des salles de classe, des toilettes ont été réhabilitées et construites dans les établissements.

4.3 **Efficiace**

D'une manière générale, le projet n'a pas su anticiper la forte demande sociale qui a suivi la fin de la guerre civile. En conséquence, la capacité d'accueil ayant peu varié, on s'est très vite confronté à un surpeuplement des classes et à une utilisation abusive des équipements (3 à 4 élèves par table banc dans le 1^{er} et le second cycle) et des fournitures scolaires. Dans le secondaire, malgré les constructions et les aménagements qui ont été réalisés dans le cadre du projet, les classes sont surchargées. Entre 1985 et 1988, le nombre de classes est passé de 52 à 64 et de 68 à 130, respectivement dans les collèges et les lycées du projet. S'agissant des effectifs, ils sont passés de 41 974 à 97 011 entre 1985 et 1996, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 10,7%.

4.4 **Impact institutionnel**

4.4.1 L'impact du projet sur le développement institutionnel a été satisfaisant. Le projet a permis la création d'un corps d'inspecteurs de l'enseignement secondaire avec la formation de 9 inspecteurs généraux. Des professeurs de collèges et de lycées ainsi que des chefs d'établissement, des conseillers pédagogiques, des formateurs de formateurs et des agents de la Cellule d'exécution du projet ont également bénéficié de formations spécifiques.

4.4.2 En outre, la CEP a été restructurée dans le souci d'une plus grande efficacité. En effet, il existait auparavant, dans le cadre de la gestion des projets d'éducation de la Banque, autant de coordonnateurs que de composantes. Compte tenu des perturbations et des blocages qu'une telle situation pouvait créer, il a été décidé de désigner un coordonnateur unique chargé de gérer le projet dans sa globalité.

4.5 Durabilité

4.5.1 La volonté et l'engagement du Gouvernement d'accorder la priorité au secteur de l'éducation et de la formation ont été réaffirmés dans les conclusions issues : i) de la consultation sectorielle organisée en novembre 1990 qui a donné naissance à la Stratégie nationale d'éducation et de formation en liaison avec l'emploi (EFE), ii) des Etats généraux de l'éducation de 1994, et iii) de la table ronde sectorielle des bailleurs de fonds (2000) qui a adopté le plan d'action 2001/2004. Sur le plan budgétaire, la priorité accordée à l'éducation est bien reflétée si l'on en juge par l'évolution du budget alloué au secteur de l'éducation. En 1986, il s'élevait à 6,513 milliards de FCFA et atteignait 16,274 milliards de FCFA en 1999, soit 20,6% du budget général de l'Etat. Ce budget qui occupe la première place dans le budget de l'Etat, traduit bien la priorité accordée par le Gouvernement au secteur de l'éducation et confirme les engagements pris par le Gouvernement, à l'occasion des Etats généraux de l'éducation, de porter la part des dépenses publiques consacrées à l'éducation à 20% du budget général de l'Etat.

4.5.2 Dans les orientations définies dans le cadre de la nouvelle politique sectorielle, le Gouvernement a décidé de réguler les effectifs de l'enseignement secondaire général et de mettre l'accent sur l'amélioration de la qualité des apprentissages et du rendement interne. A cet égard, les mesures suivantes seront prises : i) le taux de transition du CM2 en classe de 6^{ème} sera arrêté à 47% sur la période 2001/2004, ii) La rénovation des programmes d'enseignement sera poursuivie ainsi que la production ou l'acquisition des manuels et matériels didactiques adaptés aux réalités sociales, culturelles et économiques du pays, iii) le renforcement de la formation initiale et continue du personnel enseignant, de gestion et de supervision compte tenu des conditions précaires d'encadrement, et vi) la réhabilitation des infrastructures, la construction et l'équipement de nouvelles salles de classe.

4.5.3 L'implication des populations dans le financement de l'éducation est encourageante. En effet, les collectivités locales, les institutions religieuses et les communautés participent au financement de l'éducation et complètent, à cet effet, l'effort de l'Etat en prenant en charge des enseignants et en investissant dans des programmes de construction de classes. Par exemple, en 1997/1998, plus de la moitié des enseignants de l'élémentaire (52,9%) étaient payés par les communautés et on dénombrait 923 écoles communautaires. Le financement du fonctionnement des établissements scolaires est, en grande partie, assuré par les Associations des parents d'élèves.

4.5.4 Ces perspectives en matière de durabilité peuvent être compromises par la faiblesse de la capacité institutionnelle de certaines structures dont le rôle est déterminant dans le fonctionnement du Ministère de l'éducation nationale. En dépit des efforts qui ont été déployés dans le domaine de la décentralisation, le système d'information et de planification connaît de sérieux problèmes en raison du manque de cadres. Le Directeur de l'analyse et de la prospective qui était l'une des rares personnes ayant bénéficié d'une formation en planification, vient d'être limogé. Son remplaçant qui est un biologiste, n'a pour l'instant reçu aucune formation spécifique. En outre, malgré l'appui de l'UNESCO à la DAPRO, les statistiques connaissent des problèmes de fiabilité et elles sont publiées généralement avec retard. Par ailleurs, la Cellule technique de promotion de la scolarisation des filles (CTPSF) est peu opérationnelle à cause de la faiblesse de ses capacités institutionnelles et du manque de cadres de haut niveau. Jadis rattachée à la Direction générale, cette structure relève aujourd'hui d'un service aux moyens limités, en l'occurrence la Direction de la formation et de l'action pédagogique (DFAP).

4.5.5 Les faiblesses relevées dans les domaines de la planification, de l'organisation et de la gestion de l'éducation ont été identifiées dans le plan d'action 2001/2004, et, il est prévu qu'elles soient corrigées par des mesures de renforcement des capacités institutionnelles d'administration, de planification, de gestion et de pilotage du système éducatif. En conséquence, les capacités de collecte, d'analyse et d'archivage des données statistiques seront améliorées, et, un plan de formation spécifique sera mis en place au profit des agents de la DAPRO et des structures décentralisées de planification et de la carte scolaire. En outre, le Gouvernement envisage diverses mesures visant la réduction des disparités (entre sexes, entre régions, entre milieux urbain et rural, par rapport au statut social).

4.5.6 A ces faiblesses d'ordre institutionnel pouvant remettre en question la durabilité, il importe d'ajouter les facteurs exogènes tels que l'instabilité que pourraient connaître les cours du pétrole et du coton ainsi que les aléas naturels tels que la sécheresse. Les risques de déstabilisation avec la rébellion au nord constituent des facteurs non moins importants avec lesquels le Gouvernement doit composer pour maintenir la stabilité macroéconomique, socio-politique et institutionnelle qui lui a permis de retrouver, ces dernières années, le chemin de la croissance durable et du développement. A cet égard, l'amélioration continue de la bonne gouvernance et la nécessité d'une gestion transparente des ressources constituent des défis permanents. Les perspectives pétrolières rendent ces défis encore plus cruciaux, dans la mesure où une gestion inefficace des revenus pétroliers risquerait d'alimenter les tensions socio-politiques. Par contre, une bonne gestion de ces revenus contribuerait fortement à la réduction de la pauvreté à travers le développement des services sociaux de base et permettrait à terme, aux groupes vulnérables de s'assurer directement ou indirectement, des revenus réguliers.

4.5.7 **Problématique de la scolarisation des filles.** Malgré les progrès réalisés, ces dernières années, la scolarisation des filles constitue un problème majeur au Tchad, compte tenu des facteurs de blocage existants, liés à l'environnement économique (la fille constitue une force de travail), culturel (dans certains milieux musulmans, l'école occidentalisée est toujours rejetée) et sociologique (les mariages précoces). Au niveau de l'élémentaire, l'analyse du taux de scolarisation par sexe indique la faiblesse du taux de scolarisation des filles (39,7%) par rapport à celui des garçons (74,9%). Le taux de scolarisation des garçons est presque le double de celui des filles dans les préfectures de la Tandjilé, du Mayo-kebbi, des deux Logone. Dans toutes ces préfectures, le taux de scolarisation universel théorique des garçons a été atteint. En outre, on note qu'au BET et au Biltine, deux des préfectures les moins scolarisées, le taux de scolarisation des garçons est trois fois plus élevé que celui des filles. Par ailleurs, il convient de souligner que seulement quatre sur les 14 préfectures -les deux Logones (avec environ 60%), la Tandjilé (55,9%) et le Moyen Chari (53,1%)- scolarisent plus de la moitié des filles en âge d'aller à l'école.

4.5.8 Toutefois, les efforts, en matière de sensibilisation et d'information sur la scolarisation des filles, sous l'impulsion de l'Etat et de ses partenaires, commencent à connaître des résultats encourageants. Sur 53 395 nouveaux inscrits enregistrés en 1998, 36,7% étaient des filles. Entre 1995 et 1998, le taux d'accroissement moyen annuel des filles a progressé à un rythme plus accéléré que celui des garçons : 16,6% contre 10,2%. Actuellement, dans deux préfectures, notamment Batha et Kanem, le nombre de filles nouvellement inscrites est aussi important sinon plus élevé que celui des garçons. Pour l'heure, deux actions concomitantes en faveur de la scolarisation des filles sont menées par la CTPSF et l'UNICEF dans quatre préfectures regroupant une quarantaine d'écoles expérimentales où se pose le problème de l'inscription et du maintien des filles à l'école. A cet égard, il est prévu incessamment une

évaluation devant permettre d'apprécier les progrès réalisés en matière de scolarisation des filles, et, surtout de voir si les mesures d'accompagnement (gratuité des fournitures et distribution de ration alimentaire aux filles, don de moulins à mil aux organisations féminines villageoises, parrainage de filles par des associations...) ont été concluantes. Le Gouvernement envisage, au cas où l'évaluation est positive, de procéder à la généralisation de cette expérimentation qui, pour l'instant, ne touche que quarante écoles.

4.5.9 Pour l'heure, on peut noter que la distribution de ration alimentaire a eu un impact significatif sur la scolarisation des filles, compte tenu de l'accueil qui lui a été réservée par les familles. En effet, la ration qui est utilisée à la fois pour la consommation et pour la vente répond à deux besoins fondamentaux : l'alimentation et l'augmentation du revenu familial. Il est regrettable de relever que ces mesures d'accompagnement en faveur des filles, ont eu aujourd'hui, des effets contraires chez les garçons. De plus en plus, dans certains villages où les filles bénéficient de cette assistance, les parents retirent les garçons de l'école « *parce qu'ils n'apportent rien, contrairement aux filles* ». C'est pourquoi, du point de vue de la portée des taux de fréquentation, de nombreux témoignages de parents d'élèves, d'enseignants et des autorités administratives attirent l'attention sur des risques de régression notoire en cas d'arrêt de ces mesures, en particulier celle relative au don de vivres. Ces témoignages sont fondés sur le constat qu'il existe trois catégories de filles scolarisées : celles qui fréquentent l'école pour bénéficier des produits alimentaires, celles dont les parents veulent qu'elles apprennent quelque chose et enfin, celles qui sont personnellement désireuses d'apprendre et de réussir. Les efforts devraient donc se concentrer sur la première catégorie dont les parents semblent peu réceptifs aux messages de sensibilisation et qui conçoivent l'envoi des filles à l'école comme une source de revenu.

4.5.10 S'agissant du projet Education II, deux aspects concourant sans nul doute à la scolarisation des filles devraient servir de leçons. Il s'agit premièrement, de l'intervention du projet dans les quartiers populeux où le nombre de filles est très important. En réhabilitant les collèges et les lycées de ces quartiers, le projet a encouragé les parents à y envoyer leurs filles en raison de leur proximité. Deuxièmement, la restauration ou la construction de toilettes a permis aux élèves, en particulier aux filles, de se retrouver dans un cadre offrant des conditions d'hygiène acceptables. Cependant, celles ci auraient pu être améliorées davantage en renforçant l'intimité des filles grâce à la construction de latrines séparées.

4.5.11 En plus des disparités observées entre les sexes, le Tchad est également confronté à l'inégale répartition des établissements et des effectifs entre les préfectures. S'agissant de l'élémentaire, en 1998, le réseau scolaire était composé de 3 326 écoles dont plus de la moitié (55%) était concentrée dans quatre préfectures (Mayo Kébbi : 615 ; Moyen Chari : 456 ; Tandjilé : 390 et Chari Baguirmi : 385 -région de N'Djaména-. Cependant, si l'on considère les effectifs, on constate que 18,7% des élèves étaient accueillis dans les écoles du Chari Baguirmi contre 17,4% et 14,1%, respectivement dans le Mayo kebbi et le Moyen chari, alors qu'au BET qui ne compte que 31 écoles, seulement 0,6% des élèves y sont scolarisés.

4.6 Indicateurs de performance globale

4.6.1 La performance globale du projet est jugée satisfaisante avec une note de 3 points si l'on tient compte des conditions particulièrement difficiles dans lesquelles le projet a été réalisé. En effet, au lendemain de la guerre, l'organisation administrative avait été fortement fragilisée.

4.6.2 La pertinence et la qualité à l'évaluation : en affirmant d'emblée que « *ce projet ne comporte aucun risque majeur* », le rapport d'évaluation a sous-estimé les difficultés pouvant survenir en cours d'exécution – cf. § 4.1.3 - (note : 2) ;

4.6.3 L'efficacité : les objectifs retenus à l'évaluation ont été atteints (note : 3).

4.6.4 L'efficience : La pression de la demande sociale consécutive à la réhabilitation et à l'équipement des établissements ainsi qu'à la dotation des élèves en matériels didactiques a fortement remis en cause les acquis du projet (note : 2) ;

4.6.5 L'impact institutionnel : L'impact du projet sur le développement institutionnel a été satisfaisant. Le projet a permis la création d'un corps d'inspecteurs de l'enseignement secondaire avec la formation de 9 inspecteurs généraux. Des professeurs de collèges et de lycées ainsi que des chefs d'établissement, des conseillers pédagogiques, des formateurs de formateurs et des agents de la Cellule d'exécution du projet ont également bénéficié de formations spécifiques. En outre, la CEP a été restructurée dans le souci d'une plus grande efficacité (note : 3).

4.6.6 La durabilité : Le Gouvernement a eu du mal à traduire dans les faits les engagements pris dans le cadre de la priorité accordée à l'éducation. Malgré les efforts qui ont été consentis sur le plan budgétaire en consacrant 20% du budget général de l'Etat au financement de l'éducation, des mesures énergiques tardent d'être prises sur le plan institutionnel pour consolider les acquis. Ceux-ci pourraient être fragilisés par la menace de déstabilisation émanant de la rébellion endémique (note : 2).

4.7 Performance de l'Emprunteur

Au vu des raisons énumérées, ci-après, la performance de l'Emprunteur a été jugée insatisfaisante avec une note de 2 points.

4.7.1 La condition n° 6 relative à « *l'engagement d'inscrire dans le budget annuel une dotation adéquate pour le fonctionnement et la maintenance des établissements réhabilités* » n'a jamais été respectée par l'Etat tchadien. Il n'existe aucune politique d'entretien et de maintenance des infrastructures scolaires. Les structures et les établissements du projet, faute d'être entretenus, se caractérisent aujourd'hui par leur état de vétusté (problèmes d'étanchéité, d'installation électrique, de fermeture des portes et fenêtres, de fonctionnalité des toilettes...).

4.7.2 S'agissant de la CEP, l'absence d'un instrument de contrôle notamment d'audit a favorisé les dérives financières qui ont jalonné le projet. En effet, le rapport de l'inspection générale d'Etat, élaboré à la demande du Gouvernement, fait mention d'irrégularités avérées dans la gestion du projet Education II. Ces malversations ont été à l'origine de la détention du coordonnateur. Par ailleurs, des dispositions n'ont pas été prises pour une surveillance de proximité des chantiers et les différents rapports semestriels prévus dans l'accord de crédit n'ont jamais été produits conformément aux clauses dudit accord. Par ailleurs, il est toujours attendu du Gouvernement la version finale du rapport d'achèvement.

4.7.3 En ce qui concerne les consultants, seuls les services d'assistance technique d'appui pédagogique ont été satisfaisants. Par contre, les services du consultant TAS, pour la réalisation des études techniques, l'élaboration des DAO et la supervision des travaux ont été insatisfaisants.

4.8 Performance de la Banque

4.8.1 La performance de la Banque est insatisfaisante si l'on en juge par son manque de rigueur dans l'application de ses propres règles ainsi que dans l'approbation de nombreux modifications et avenants, qui, au bout du compte, ont porté préjudice au projet.

4.8.2 En matière de supervision, quatre missions ont été organisées mais on peut s'interroger sur leur efficacité compte tenu des dérapages que le projet a connus tout au long de l'exécution, notamment dans le cadre de la gestion et du laxisme des consultants et des entreprises dont les prestations ont été jugées le plus souvent de mauvaise qualité. Chacune des deux dernières missions de supervision a été effectuée par une équipe composée d'une seule personne et dans un délai plus court que d'habitude (10 jours au lieu de 21).

4.9 Facteurs pouvant affecter la performance d'exécution et les résultats

4.9.1 Le flux des populations rurales victimes de la sécheresse et de celles fuyant les anciennes zones de combat vers les quartiers périphériques de N'Djaména ainsi que les contraintes liées à la mise en œuvre de la FAS n'ont pas été des facteurs favorables à la bonne exécution du projet. Des enseignants formés dans le cadre du projet n'ont pas été jusqu'à présent admis dans la fonction publique du fait du gel du recrutement.

Chapitre 5 Conclusion, Leçons et Recommandations

5.1 Conclusion

5.1.1 En dépit des difficultés liées à l'après-guerre, le projet a été réalisé. Le dysfonctionnement de l'appareil d'Etat consécutif au conflit armé a été à l'origine des nombreux manquements et irrégularités observés dans l'exécution du projet. Face à cette situation particulière, la Banque s'est retrouvée totalement démunie puisque ne disposant d'aucune politique spécifique destinée aux pays qui ont connu dans un passé récent la guerre.

5.2 Leçons

Les leçons suivantes ont pu être tirées de la post-évaluation :

5.2.1 A l'évaluation, l'absence d'analyse exhaustive des risques des projets est un facteur susceptible d'en compromettre l'exécution (§ 4.1.3) ;

5.2.2 L'absence de politique spécifique de la Banque en matière de conception et de gestion des projets dans les pays en sortie de crise (post-conflits) pourrait en altérer la qualité et l'efficacité lorsque ces projets sont traités comme des projets ordinaires de réhabilitation des infrastructures et de formation des enseignants (§ 4.1.1) ;

5.2.3 La mobilisation des fonds de contrepartie et la durabilité des bénéficiaires des projets peuvent rencontrer des difficultés lorsque l'appropriation de ces projets par l'Emprunteur est insuffisante. (§ 4.7.1) ;

5.2.4 Les acquis des projets peuvent être remis en cause si des mesures spécifiques ne sont pas prises dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel, au profit des secteurs sociaux tels que l'éducation (§ 4.3.4) ;

5.2.5 La mobilité du personnel des cellules d'exécution des projets peut être forte si au départ on ne lui soumet pas un contrat qui l'oblige à travailler avec le projet pour une durée déterminée ou qui le protège de toute affectation arbitraire de la part de l'Etat (§ 4.3.4).

5.2.6 Les populations peuvent se sentir peu concernées par les réalisations obtenues sur financement extérieur si elles n'ont pas été associées à la conception et préparation des projets. L'expérience montre que les populations ne s'intéressent qu'à leur propre réalisation en matière d'entretien et de maintenance des classes (§ 4.5.5).

5.3 Recommandations et suivi

5.3.1 La mission recommande les actions suivantes :

A l'Emprunteur

- (i) Créer les conditions de travail susceptibles d'assurer la stabilité du personnel de la Cellule d'exécution des projets ;
- (ii) Prévoir dans la stratégie d'augmentation et d'amélioration de l'accès à l'enseignement la mise en place d'une politique d'entretien et de maintenance des infrastructures scolaires ;
- (iii) Renforcer les capacités institutionnelles des structures chargées de la promotion de la scolarisation des filles pour les aider à atteindre leurs objectifs ;
- (iv) Renforcer les systèmes d'information et de planification du système éducatif afin de permettre aux décideurs, aux acteurs et aux bénéficiaires de disposer de données fiables régulièrement mises à jour.

A la Banque

- (v) S'assurer à l'évaluation qu'une analyse exhaustive des risques susceptibles de compromettre l'exécution du projet a été correctement effectuée ;
- (vi) Développer une stratégie spécifique en matière de conception et de réalisation de projet en direction des pays sortis récemment d'un conflit armé ;
- (vii) Faire de l'approche participative (implication des populations) une condition sine qua non dans le cadre de la préparation d'un projet ;
- (viii) Améliorer l'allocation des ressources budgétaires pour soustraire le secteur de l'éducation des contraintes liées à la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel, en particulier en ce qui concerne le recrutement de nouveaux enseignants ;
- (ix) Exiger des Cellules d'exécution des projets de disposer d'un système d'archives efficace. L'archivage des documents et pièces comptables pourrait atténuer les pertes de mémoire dommageables liées à la forte mobilité du personnel ;

- (x) Donner plus de temps et de ressources aux missions de supervision de manière à leur permettre de bien appréhender les problèmes et d'apprécier l'état d'avancement des travaux ;
- (xi) Faciliter et assurer la fréquence des contacts (communications téléphoniques, télécopie, courrier électronique...) entre le chef de la Cellule du projet et le chargé de programme de la Banque, afin de diligenter le traitement des dossiers ;
- (xii) Faire respecter ses engagements, au Gouvernement, notamment en ce qui concerne l'inscription dans son budget annuel des dotations requises pour alimenter la contrepartie et assurer le fonctionnement et la maintenance des écoles, et prendre des mesures coercitives le cas échéant.

5.3.2 La matrice des recommandations et actions de suivi est présentée en annexe 1.

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

MATRICE DES RECOMMANDATIONS ET SUIVI

<u>PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS</u>	<u>RECOMMANDATIONS</u>	<u>ACTIONS DE SUIVI</u>	<u>RESPONSABILITES</u>
<p><u>Formulation et bien fondé du projet</u></p> <p>1. Le rapport d'évaluation a sous-estimé les risques en affirmant au départ que le « <i>projet ne comporte aucun risque majeur</i> »</p> <p>2. L'absence de politique spécifique de la Banque en matière de conception et gestion des projets dans les pays en sortie de crise (post-conflits) a altéré la qualité et l'efficacité du projet.</p> <p>3. Les bénéficiaires n'ont pas été associés à la préparation du projet</p>	<p>1.1 S'assurer à l'évaluation que l'analyse de tous les risques apparents ou non susceptibles de compromettre l'exécution du projet a été correctement effectuée</p> <p>2.1 Appliquer aux pays récemment sortis d'un conflit armé une politique spécifique en matière de conception et de gestion de projet</p> <p>3.1 Faire de l'approche participative une condition sine qua non pour la préparation d'un projet</p>	<p>1.1.1 Elaborer le cadre logique conformément aux objectifs visés, notamment dans le souci, entre autres, de bien définir les risques éventuels du projet</p> <p>2.1.1 Elaborer des stratégies spécifiques pour les pays concernés</p> <p>3.1.1 Inviter les représentants des collectivités locales à participer à toutes les réunions concernant la préparation des projets les intéressant directement. Au besoin, s'il n'y a pas d'association formelle on doit aider les populations-cible à s'organiser en vue de ces rencontres</p>	<p>Banque/OCOD/Départements des opérations par pays</p> <p>Banque/OCOD/Départements des opérations par pays</p> <p>Banque/ Départements des opérations par pays Emprunteur</p>
<p><u>Exécution du projet</u></p> <p>4. Des enseignants formés n'ont pas été recrutés en raison des contraintes liées à la Facilité d'ajustement structurel (FAS)</p> <p>5. A l'exécution, des irrégularités ont été constatées dans la gestion et des carences relevées au niveau des consultants et des entrepreneurs</p>	<p>4.1 Soustraire le secteur de l'éducation des contraintes liées à la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel, en particulier en ce qui concerne le recrutement de nouveaux enseignants</p> <p>5.1 Donner plus de temps et de ressources humaines aux missions de supervision de manière à leur permettre de bien appréhender les problèmes et d'apprécier l'état d'avancement des travaux</p>	<p>4.1.1 S'investir dans les rencontres internationales qu'organise régulièrement certaines institutions telles que l'ADEA dont l'un des objectifs est d'amener le FMI à soustraire le secteur de l'éducation des contraintes liées au PAS</p> <p>4.1.2 Améliorer les allocations budgétaires en faveur du secteur de l'éducation</p> <p>5.1.1 Renforcer le budget des départements des opérations par pays afin de leur permettre de faire face de façon efficace aux contraintes liées à leurs missions. Celles-ci doivent être renforcées en personnel et disposer de temps suffisant.</p>	<p>Banque/OCOD</p> <p>Emprunteur</p> <p>Banque/ Départements des opérations par pays</p>

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

MATRICE DES RECOMMANDATIONS ET SUIVI

<u>PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS</u>	<u>RECOMMANDATIONS</u>	<u>ACTIONS DE SUIVI</u>	<u>RESPONSABILITES</u>
<p><u>Exécution du projet (suite)</u></p> <p>6. Le projet ne dispose pas d'archives permettant, entre autre de conduire une évaluation rétrospective de qualité</p> <p>7. Des problèmes de communication se sont souvent posés entre le chargé de programme de la Banque et la CEP</p> <p>8. Le projet a connu des départs d'agents en cours d'exécution</p> <p>9. L'absence d'un dispositif efficace de suivi et de contrôle des chantiers a contribué au laxisme constaté sur le terrain qui est à l'origine de la mauvaise qualité des travaux</p>	<p>6.1 Exiger des Cellules d'exécution des projets de disposer d'un système d'archives efficace. L'archivage des documents et pièces comptables pourrait atténuer les pertes de mémoire dommageables liées à la forte mobilité du personnel</p> <p>7.1 Faciliter et assurer la fréquence des contacts (communications téléphoniques, télécopie, courrier électronique...) entre le chef de la Cellule du projet et le chargé de programme de la Banque, afin de diligenter le traitement des dossiers</p> <p>8.1 Assurer la stabilité du personnel de la Cellule d'exécution des projets en créant des conditions de travail attractives</p> <p>9.1 Mettre en place un dispositif opérationnel pour le contrôle des chantiers et des réalisations</p>	<p>6.1.1 Faire figurer dans les organigrammes des CEP un bureau de la documentation chargé de la conservation des archives concernant les projets d'éducation</p> <p>7.1.1 Equiper les CEP de matériels modernes de communication (téléphone, fax, accès à internet...) afin de faciliter leur contact avec la Banque</p> <p>8.1.1 Soumettre et faire respecter des contrats à durée déterminée aux agents des CEP et leur proposer des conditions salariales attractives pour éviter leur départ éventuel</p> <p>9.1.1 Impliquer les structures d'Etat spécialisées (Direction des travaux publics) dans la surveillance des chantiers pour assurer un contrôle de proximité des réalisations</p>	<p>Banque Emprunteur</p> <p>Banque Emprunteur</p> <p>Banque Emprunteur</p> <p>Emprunteur</p>

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

MATRICE DES RECOMMANDATIONS ET SUIVI

<u>PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS</u>	<u>RECOMMANDATIONS</u>	<u>ACTIONS DE SUIVI</u>	<u>RESPONSABILITES</u>
<p><u>Respect des conditions de l'accord de prêt</u></p> <p>10. La condition (1) n'a été exécutée que partiellement. Elle est relative à la contrepartie du Gouvernement pour financer la part des coûts du projet qui lui incombe conformément au plan de financement</p> <p>11. La condition (6) portant sur l'engagement d'inscrire dans son budget annuel une dotation adéquate pour le fonctionnement et la maintenance des établissements réhabilités n'a jamais été respectée par le Gouvernement</p> <p><u>Evaluation des performances et résultats du projet</u></p> <p>12. La performance de l'exécution est jugée insuffisante. En effet, le projet a accusé un retard de 3 ans. Des écarts importants ont été relevés au niveau des coûts.</p>	<p>10.1 Faire respecter ses engagements, au Gouvernement, notamment en ce qui concerne l'inscription dans son budget annuel des dotations requises pour alimenter la contrepartie</p> <p>11.1 Faire respecter ses engagements au Gouvernement, notamment en ce qui concerne l'inscription dans son budget annuel des dotations requises pour le fonctionnement et la maintenance</p> <p>12.1 Veiller à ce que les conditions liées au respect du calendrier d'exécution soient respectées aussi bien à son niveau qu'au niveau de l'Emprunteur</p>	<p>10.1.1 Prendre de manière systématique les sanctions requises en cas de non-respect du Gouvernement de ses engagements. Exiger que les décaissements des pays précèdent ceux de la Banque</p> <p>11.1.1 Idem</p> <p>12.1.1 Respecter le calendrier d'exécution. La Banque doit montrer l'exemple en respectant ses propres engagements (respect de la date des premiers décaissements, des différentes opérations...)</p>	<p>Banque</p> <p>Banque</p> <p>Banque/ Départements des opérations par pays</p>

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

MATRICE DES RECOMMANDATIONS ET SUIVI

<u>PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS</u>	<u>RECOMMANDATIONS</u>	<u>ACTIONS DE SUIVI</u>	<u>REONSABILITES</u>
<p><u>DURABILITE</u></p> <p>13. La surexploitation des infrastructures et des équipements consécutifs à l'explosion des effectifs aggrave la dégradation des établissements du projet</p> <p>14. La Cellule technique de promotion de la scolarisation des filles (CTPSF) est peu opérationnelle</p> <p>15. La Direction de l'analyse et de la prospective (DAPRO) est sujette à de nombreuses perturbations liées à la forte mobilité de son personnel, notamment les cadres qui ont reçu une formation spécifique en matière de planification</p>	<p>13.1 Mettre en place une politique d'entretien et de maintenance des infrastructures et des équipements scolaires</p> <p>14.1 Renforcer Les capacités institutionnelles de la CTPSF pour lui permettre de jouer pleinement son rôle et surtout de pouvoir réaliser les objectifs qui lui sont assignés</p> <p>15.1 Assurer la stabilité du personnel de la DAPRO. Des moyens adéquats doivent être mis à sa disposition pour l'aider à mener dans des conditions acceptables ses missions</p>	<p>13.1.1 Créer au niveau de chaque circonscription scolaire une équipe légère chargée de l'entretien préventif des écoles en mettant à sa disposition une trousse à outils</p> <p>14.1.1 Rattacher comme par le passé la CTPSF à la Direction générale du MEN pour renforcer ses capacités institutionnelles et mettre à sa disposition des cadres compétents ayant la possibilité, dans le cadre des échanges, de participer à des rencontres internationales</p> <p>15.1.1 Mettre en place des mesures incitatives au profit des planificateurs afin d'assurer leur maintien à la DAPRO et doter celle ci de moyens logistiques pour la rendre moins dépendante dans l'accomplissement de ses actions (campagne statistique) et lui octroyer un budget de fonctionnement à la mesure des missions qui lui sont assignées</p>	<p>Emprunteur</p> <p>Emprunteur</p> <p>Emprunteur</p>

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

QUELQUES INDICATEURS DE BASE

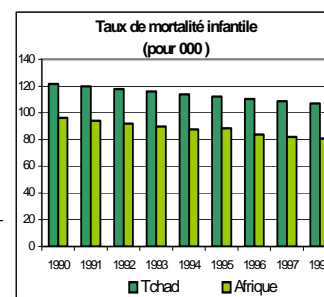
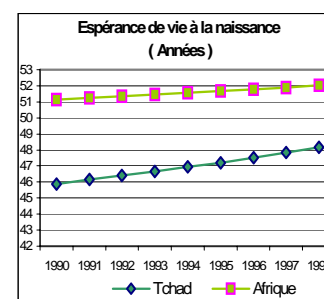
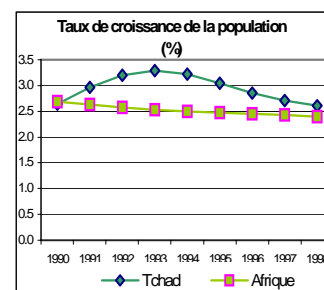
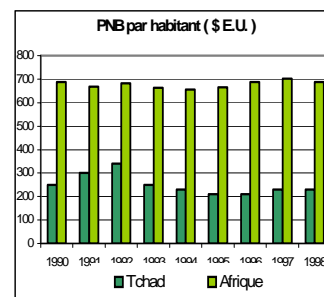
INDICATEURS	1985	1998
Personnel enseignant féminin (%)	3,5	8,2
Pourcentage de professeurs qualifiés (%)	24	49
Nombre d'inspecteurs du secondaire	0	9
Taux de redoublement (%)	19	17
Pourcentage des filles dans le secondaire (%)	15	20
Nombre de classes dans les collèges du projet	52	64
Nombre de classes dans les Lycées du projet	68	130
Taux brut de scolarisation au primaire (Total) (%)	43,5	67,4
Taux brut de scolarisation au primaire (Filles) (%)	24,7	50,2
Taux brut de scolarisation au secondaire (Total) (%)	6,2	11,4
Taux brut de scolarisation au secondaire (Filles) (%)	1,9	4,6
Financement de l'Education (milliard FCFA)	6,513	16,274

Sources : Données statistiques sur l'éducation au Tchad 1998/1999 (DAPRO/MEN)
Rapport mondial sur le développement humain (PNUD). Années 1991-2000
Rapport sur le développement en Afrique (BAD). Années 1993-1995
Indicateurs sur le genre, la pauvreté et l'environnement sur les pays africains 2000 (BAD)
Indicateurs socio-économiques comparatifs (BAD)

TCHAD : DONNEES DE BASE

INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES COMPARATIFS

	Année	Tchad	Afrique	Pays en Développ.	Pays Développ.
Indicateurs de Base					
Superficie (000 Km ²)		1 284	30 061	80 976	54 658
Population Totale (millions)	1998	7.3	748.0	4 718.9	1 182.2
Population Urbaine (% of Total)	1998	22.0	38.2	39.6	75.6
Densité de la Population (au Km ²)	1998	5.7	24.9	58.3	21.6
PNB par Habitant (\$ EU)	1998	230	687	1 250	25 890
Participation de la Population Active - Total (%)	1998	48.0	43.7
Participation de la Population Active - Femmes (%)	1998	21.4	37.0
Valeur de l'Indice Sexospécifique de Dévelop. Humain	1997	0.4	0.5	0.6	0.9
Indice de Développement Humain (Rang sur 174 pays)	1997	162	n.a.	n.a.	n.a.
Population vivant en dessous de \$ 1 par Jour (%)	1989-94	...	45.0	32.2	...
Indicateurs Démographiques					
Taux d'Accroissement de la Population Totale (%)	1998	2.6	2.4	1.6	0.3
Taux d'Accroissement de la Population Urbaine (%)	1998	4.2	4.3	3.1	0.6
Population Agée de moins de 15 ans (%)	1998	45.8	42.9	33.2	18.8
Population Agée de 65 ans et plus (%)	1998	3.4	3.2	19.7	26.7
Taux de Dépendance (%)	1998	91.2	86.9	61.7	48.8
Rapport de Masculinité (hommes pour 100 femmes)	1998	97.7	99.3	103.3	94.8
Population Féminine Agée de 15 à 49 ans (millions)	1998	1.6	176.2	1 213.4	296.8
Espérance de Vie à la Naissance - Ensemble (ans)	1998	48.2	52.7	64.0	75.4
Espérance de Vie à la Naissance - Femmes (ans)	1998	49.7	53.4	65.8	79.1
Taux Brut de Natalité (pour 1000)	1998	42.7	37.7	23.8	11.0
Taux Brut de Mortalité (pour 1000)	1998	16.8	13.7	8.4	10.3
Taux de Mortalité Infantile (pour 1000)	1998	106.8	80.7	58.9	9.0
Taux de Mortalité des moins de 5 ans (pour 1000)	1998	157.6	116.1	76.2	10.4
Taux de Mortalité Maternelle (pour 100000)	1996	900.0	698.0	488.0	30.0
Indice Synthétique de Fécondité (par femme)	1998	5.8	5.0	2.9	1.6
Femmes Utilisant des Méthodes Contraceptives (%)	1986-95	56.0	70.0
Indicateurs de Santé et de Nutrition					
Nombre de Médecins (pour 100000 habitants)	1990-96	2	23	76	253
Nombre d'Infirmières (pour 100000 habitants)	1988-96	6	89	85	780
Naissances Assistées par un Personnel Qualifié (%)	1990	15	...	54	99
Accès à l'Eau Salubre (% de la Population)	1990-97	29	55	72	100
Accès aux Services de Santé (% de la Population)	1995	30	60	80	100
Accès aux Services Sanitaires (% de la Population)	1990-97	21	45	43	100
Pourcentage d'Adultes de 15-49 ans vivant avec le VIH/SIDA	1997	2.7	5.7
Incidence de la Tuberculose (pour 100000)	1995	167	201	157	24
Enfants Vaccinés contre la Tuberculose (%)	1996	36	77	88	93
Enfants Vaccinés contre la Rougeole (%)	1996	17	63	79	90
Insuffisance Pondérale des moins de 5 ans (%)	1990-97	39	26	31	...
Apport Journalier en Calorie	1996	1 930	2 406	2 650	3 222
Dépenses Publiques de Santé (en % du PIB)	1995-97	2.7	1.4	1.8	6.3
Indicateurs d'Education					
Taux Brut de Scolarisation au (%)					
Primaire - Total	1996	57.5	79.5	100.0	103.0
Primaire - Filles	1996	39.3	73.0	93.8	103.2
Secondaire - Total	1996	9.5	28.3	50.4	100.3
Secondaire - Filles	1996	3.8	25.7	45.3	101.8
Personnel Enseignant Féminin au Primaire (% du Total)	1996	8.2	45.0	51.0	82.0
Analphabétisme des Adultes - Total (%)	1997	31.1	43.5	28.2	1.3
Analphabétisme des Adultes - Hommes (%)	1997	...	33.0	19.6	1.0
Analphabétisme des Adultes - Femmes (%)	1997	...	51.6	35.8	1.5
Pourcentage du PIB Alloué aux Dépenses de l'Education	1996	1.1	3.5	3.9	5.9
Indicateurs d'Environnement					
Terres Arables en % de la Superficie Totale	1996	2.6	5.9	9.9	11.6
Taux Annuel de Déforestation (%)	1990-95	0.8	0.7	0.4	-0.2
Taux Annuel de Reboisement (%)	1980-90	8.0	4.0
Emissions du CO ₂ par Habitant (Tonnes métriques)	1996	...	1.1	2.1	12.5



Source : Complé par la Division Statistique à partir des Bases de Données de la BAD, ONUSIDA, Live Database de la Banque Mondiale et la Division Population des Nations Unies.

Notes : n.a. Non Applicable
... Donnée Non Disponible

Dernière mise à jour : Mai 2000

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

CRITERES D'EVALUATION

No	Indicateurs	Note	Observations
1.	Pertinence et qualité à l'évaluation	2	Les objectifs et buts du projet avaient été clairement définis à l'évaluation mais les risques ont été sous-estimés dès le départ.
i.	Consistance avec la stratégie globale de développement du pays	3	Plusieurs années de guerre civile ont contribué à la destruction du patrimoine mobilier et immobilier du système éducatif tchadien au risque de compromettre la politique du Gouvernement en matière de ressources humaines.
ii.	Consistance avec la stratégie d'assistance de la Banque	3	Le projet soumis au financement du FAD devrait permettre une amélioration qualitative et quantitative de l'enseignement au Tchad, ce qui cadre bien avec la politique de la Banque en matière d'éducation et justifie la préparation durant la même période, d'un autre projet d'éducation par la Banque (Education III).
iii.	Politique macro-économique	3	Le projet s'inscrit dans le cadre du programme de redressement national 1987/1990, qui, pour les secteurs sociaux prévoyait le développement des ressources humaines et la remise en état des infrastructures et des équipements.
iv.	Politique sectorielle	3	Les objectifs du secteur de l'éducation à l'époque visaient le développement des ressources humaines et l'amélioration de la productivité du travail.
v.	Réformes de la politique publique	N.A.	
vi.	Réduction de la pauvreté	3	Le projet a ciblé particulièrement les établissements situés dans les quartiers les plus pauvres de N'Djaména offrant ainsi aux enfants défavorisés la chance de poursuivre leurs études dans des conditions de travail et de sécurité acceptables. Toutefois, les zones rurales concentrant la masse des pauvres n'ont pas été prises en compte.
vii.	Egalité sociale et entre genres	2	Cette question ne faisait pas l'objet d'une préoccupation spécifique au moment de l'évaluation.
viii.	Préoccupations en matière d'environnement	1	A l'évaluation, les préoccupations en matière d'environnement portaient sur le cadre agréable et fonctionnel qu'allaient offrir les établissements aux usagers.
ix.	Développement des ressources humaines	3	S'agissant du développement des ressources humaines, le projet avait pour objectif de pallier le manque d'enseignants, de conseillers pédagogiques et d'inspecteurs.
x.	Développement institutionnel	2	La gestion du projet précédent (Education I) était dispersée du fait que chaque composante disposait de son propre coordonnateur. Ainsi, on comptait 3 coordonnateurs pour ledit projet.
xi.	Développement du secteur privé	N.A.	
xii.	Intégration économique régionale	N.A.	
xiii.	Qualité à l'entrée du portefeuille (y compris exigence, complexité et risque, etc.)	2	Les conditionnalités posées par la Banque au départ, sous forme de « conditions préalables » ou « autres conditions » étaient en commune mesure avec les possibilités du pays et ne revêtaient aucune complexité. Cependant, en affirmant d'emblée que « <i>ce projet ne comporte aucun risque majeur</i> », le rapport d'évaluation a sous-estimé les difficultés pouvant survenir en cours d'exécution comme ce fut le cas.
2.	Efficacité (Réalisation des objectifs et des résultats)	3	Les objectifs retenus à l'évaluation ont été atteints.
i.	Objectifs des politiques	3	Elles s'inspirent des mesures prises dans le cadre de la Facilité d'ajustement structurel (FAS).
	• Stabilisation macro-économique	N.A.	
	• Dépenses et investissement publics	NA	
	• Réformes monétaires	N.A.	

No	Indicateurs	Note	Observations
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la dette 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Régulation du secteur privé et mesures d'incitation 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Réforme du secteur bancaire 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Réforme de la fonction publique 	2	La mise en vigueur de la FAS a entraîné le gel du recrutement de nouveaux enseignants formés dans le cadre du projet.
	<ul style="list-style-type: none"> Efficience en matière de prix 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Régulations sectorielles 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Législation du travail 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Politique d'acquisition 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Réduire les effets négatifs des PAS 	3	Le Tchad a signé son premier programme d'ajustement structurel en 1987 avec le FMI dans le cadre de la Facilité d'ajustement structurel (FAS). Afin de réduire les effets de la FAS sur les programmes sociaux tels que l'éducation, le projet a permis la formation du personnel enseignant, d'administration et d'encadrement.
ii.	Objectifs physiques (résultats)	3	La mise en œuvre du projet a contribué à l'augmentation des opportunités d'accès ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail des enseignants et des élèves à travers les travaux de réhabilitation et de remise en état des salles de classe endommagées ou détruites pendant la guerre civile. En effet, ils disposent désormais de locaux fonctionnels ainsi que d'équipements appropriés propices à un travail de qualité.
iii.	Objectifs financiers	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Viabilité financière 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Participation aux coûts 	2	Les bénéficiaires ont participé aux coûts du projet.
	<ul style="list-style-type: none"> Restructuration 	N.A.	
iv.	Objectifs de développement institutionnel	3	Les projets d'éducation de la Banque disposent maintenant d'un personnel opérationnel.
iv.1	Capacité institutionnelle nationale	3	La Cellule d'exécution du projet dispose d'un personnel capable d'appliquer les règles et procédures de la Banque.
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion économique 	3	Le projet a permis la formation de cadres capables d'assurer l'exécution et le suivi des projets d'éducation.
	<ul style="list-style-type: none"> Réforme de la fonction publique 	2	L'application des mesures de la FAS a entraîné le gel du recrutement de nouveaux agents dans la fonction publique.
	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de la pauvreté 	2	Les zones rurales qui sont censées accueillir le plus grand nombre de pauvres n'ont pas été ciblées par le projet, en raison notamment de la situation d'urgence que connaissait la ville de N'Djaména.
	<ul style="list-style-type: none"> Intermédiation financière 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Système judiciaire 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Appui au secteur privé 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Environnement et ressources naturelles 	2	Des toilettes modernes ont été construites afin de renforcer les conditions d'hygiène dans les structures du projet. Mais il se pose le problème de leur fonctionnalité.
	<ul style="list-style-type: none"> Capacité au niveau sectoriel 	3	Des formations à la carte relatives à la gestion et à l'administration ont été organisées au profit des cadres de la CEP, des chefs d'établissements et du personnel administratif.
iv.2	Cellule d'exécution du projet	3	
	<ul style="list-style-type: none"> Analyses en planification/politique 	3	Formation et responsabilisation accrues des cadres de la CEP.
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion financière 	2	Capacité des cadres de la CEP en matière de gestion financière
	<ul style="list-style-type: none"> Avancement des cadres 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion du personnel 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion du système d'informations 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Restructuration de la CEP 	3	A l'issue du projet, il a été créé une Cellule d'exécution des projets disposant à sa tête d'un coordonnateur. Auparavant, chaque projet éducation de la Banque avait son propre coordonnateur. Ainsi, à un moment donné, il a existé 3 coordonnateurs pour les seuls projets éducation de la Banque.
v.	Objectifs et buts sociaux	2	

No	Indicateurs	Note	Observations
	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de la pauvreté 	2	Les zones rurales qui sont censées accueillir le plus grand nombre de pauvres n'ont pas été ciblées par le projet et le pays ne dispose pas de programme en matière de médecine scolaire.
	<ul style="list-style-type: none"> Protection des groupes vulnérables 	3	En intervenant dans les zones fortement affectées par la guerre civile, le projet a offert des opportunités d'étude et de scolarisation à des enfants appartenant aux groupes vulnérables
	<ul style="list-style-type: none"> Réduction des disparités entre revenus 	3	La scolarisation d'enfants d'origine sociale modeste pourrait, à terme, permettre à ceux-ci d'avoir des activités génératrices de revenus.
	<ul style="list-style-type: none"> Développement et participation communautaire 	3	Selon le rapport d'évaluation, en 1985/86, le budget de l'association des parents d'élèves, au niveau du lycée Félix Eboué, s'élevait à 7,2 millions de FCFA tandis que le budget de l'Etat pour le même établissement n'était que de 800 000 FCFA pour la même année.
	<ul style="list-style-type: none"> Egalité entre genres 	2	Cet aspect n'avait pas été pris en compte à l'évaluation. Mais le problème de l'égalité des genres se posait déjà quand on sait qu'en 1985/86, dans l'enseignement secondaire, les filles ne représentaient que 15% des effectifs globaux.
	<ul style="list-style-type: none"> Accès aux et qualité des services 	3	Les objectifs du projet visaient : i) la réalisation d'études préparatoires pour la réhabilitation des écoles primaires du BET, ii) la réhabilitation/extension et l'équipement des établissements secondaires et supérieur, iii) la dotation des établissements en manuels et fournitures scolaires, iv) la formation d'enseignants et de gestionnaires des établissements, et v) la dotation de la Direction nationale des projets éducation (DPE) en véhicules, équipements, mobiliers, fournitures et frais de fonctionnement.
	<ul style="list-style-type: none"> Alimentation et sécurité alimentaire 	3	Le projet a fait construire et équiper, ce qui n'était pas prévu au départ, deux réfectoires dont un au lycée Félix Eboué et un autre au CEG n°1. Ces structures ont été fermées deux ans après leur ouverture à la suite du retrait du PAM qui a décidé d'orienter ses interventions vers l'enseignement élémentaire.
	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration sur le plan de la santé 	2	Avant l'intervention du projet, les cours se déroulaient dans des classes à moitié détruites présentant encore les stigmates de la guerre. Parfois, il s'agissait de classes sans toiture, sans portes et fenêtres, laissant les élèves à la merci des intempéries (soleil, vent, poussière, pluie...), au risque de nuire sérieusement à leur santé. Par ailleurs, les réfectoires construits et équipés dans le cadre du projet étaient censés assurer aux élèves une alimentation équilibrée et riche en éléments nutritifs pouvant contribuer à leur développement physique et psychique. Cependant, la médecine scolaire est quasi inexistante.
vi.	Objectifs dans le domaine de l'environnement	2	Créer un espace agréable favorable à de bonnes conditions de travail.
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des ressources humaines 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Maintenance de la biodiversité 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Entretien du sol, air, qualité de l'eau 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de l'environnement urbain, Ramassage des ordures 	2	Les toilettes construites dans les établissements ont permis aux élèves et aux enseignants de disposer d'installations modernes.
vii.	Objectifs de développement du secteur privé	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Cadre légal du secteur privé 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Restructuration/Privatisation des entreprises publiques 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Développement du secteur financier 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Assistance technique au secteur privé 	N.A.	
3.	Efficiences	2	La pression de la demande sociale consécutive à la réhabilitation et à l'équipement des établissements ainsi qu'à la dotation des élèves en matériels

No	Indicateurs	Note	Observations
			didactiques a fortement remis en cause les acquis du projet.
i.	Taux de rentabilité économique	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Estimation à l'évaluation..... % Nouvelle estimation à l'achèvement (RAP, REPP).....% 		
ii.	Taux de rentabilité financière	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Estimation à l'évaluation..... % Nouvelle estimation à l'achèvement (RAP, REPP).....% 		
iii.	Indicateurs d'efficience	3	
	<ul style="list-style-type: none"> Rapport coût/bénéfice 	2	La dépense moyenne par élève est élevée.
	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des infrastructures 	2	Le projet n'a pas su anticiper la demande sociale galopante qui allait suivre la fin de la guerre civile. En conséquence, la capacité d'accueil ayant peu varier dans les établissements du projet, on s'est très vite confronté à un surpeuplement des classes et à une utilisation abusive des équipements et des fournitures scolaires..
4.	Impact sur le développement institutionnel	3	
i.	Capacité institutionnelle nationale	3	L'impact du projet sur le développement institutionnel a été satisfaisant. Le projet a permis la création d'un corps d'inspecteurs de l'enseignement secondaire avec la formation de 9 inspecteurs généraux. Des professeurs de collèges et de lycées ainsi que des chefs d'établissement, des conseillers pédagogiques, des formateurs de formateurs et des agents de la Cellule d'exécution du projet ont également bénéficié de formations spécifiques. Entre outre, la CEP été restructurée dans le souci d'une plus grande efficacité
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion économique 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Réforme de la fonction publique 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance 		
	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de la pauvreté 	3	La formation de nouveaux enseignants a permis l'ouverture de classes dans les collèges. Ces opportunités d'accès ont contribué à la scolarisation de beaucoup de jeunes issus des milieux pauvres.
	<ul style="list-style-type: none"> Intermédiation financière 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Système judiciaire 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Appui au secteur privé 	N.A.	
	<ul style="list-style-type: none"> Environnement et ressources naturelles 	3	Au départ, la construction de toilettes dans les établissements avait contribué à l'amélioration des conditions d'hygiène permettant ainsi aux usagers (élèves et enseignants) de disposer d'un espace agréable propice au travail.
	<ul style="list-style-type: none"> Capacité au niveau sectoriel 	N.A.	
ii.	Cellule d'exécution du projet	3	La CEP est devenue plus opérationnelle grâce au renforcement des capacités de ses ressources humaines.
	<ul style="list-style-type: none"> Analyses en planification/politique 	3	Bon réflexe acquis à la suite de la formation des cadres.
	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle de la gestion et audit 	1	L'audit effectué par l'Inspection générale des finances, à l'initiative du Gouvernement a révélé de sérieux problèmes de gestion.
	<ul style="list-style-type: none"> Développement des ressources humaines / Formation 	3	Les cadres du projet ont bénéficié d'une formation spécifique répondant à leurs préoccupations professionnelles.
	<ul style="list-style-type: none"> Transfert de technologie 	2	En raison des carences et des manquements observés chez la plupart des consultants, le seul cas de transfert noté a été relevé au niveau des services d'assistance technique d'appui pédagogique. Ainsi, entre 1992 et 1995, l'ISSED a formé 240 professeurs dont 103 dans les disciplines scientifiques, 15 chefs d'établissements en gestion et administration scolaire et organisé des séminaires de formation continue au profit d'une centaine de professeurs de collèges et de lycées. Dans la perspective de ces formations, le projet avait financé la formation de 22 formateurs de l'ISSED et de 9 inspecteurs généraux.
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion du personnel (y 	2	La mobilité du personnel a toujours été le point faible de la CEP. Le taux de

No	Indicateurs	Note	Observations
	compris mobilité)		mobilité des cadres est relativement élevé.
	• Systèmes de gestion d'informations	2	La mobilité du personnel n'a pas permis de mettre en place un bon système d'archivage des informations.
	• Système financier et budgétaire ; système d'opérations et d'entretien	1	L'absence d'un instrument de contrôle a rendu fragile le système financier et budgétaire.
	• Restructuration de l'agence	3	L'agence a été restructurée dans le souci de la rendre beaucoup plus opérationnelle.
5.	Durabilité	2	
i.	Viabilité technique (dispositifs d'exploitation et de maintenance, disponibilité des fonds de contrepartie, pièces détachées, facilités pour les ateliers, etc.)	1	La condition n° 6 relative à « l'engagement d'inscrire dans le budget annuel une dotation adéquate pour le fonctionnement et la maintenance des établissements réhabilités » n'a jamais été respecté par l'Etat tchadien. Par ailleurs, malgré l'engagement de l'Etat les fonds de contrepartie ont été mis en place tardivement suite à des pressions de la Banque.
ii.	Engagement continu de l'emprunteur	3	La volonté et l'engagement du Gouvernement d'accorder la priorité au secteur de l'éducation et de la formation ont été réaffirmés dans les conclusions issues : i) de la consultation sectorielle organisée en novembre 1990 qui a donné naissance à la Stratégie nationale d'éducation et de formation en liaison avec l'emploi (EFE), ii) des Etats généraux de l'éducation de 1994, et iii) de la table sectorielle des bailleurs de fonds (2000) qui a adopté le plan d'action 2001/2004. Sur le plan budgétaire, la priorité accordée à l'éducation est bien reflétée.
iii.	Appui socio-politique (y compris la participation des bénéficiaires, la protection des groupes vulnérables, la stabilité politique)	3	Les collectivités locales, les institutions religieuses et les communautés participent au financement de l'éducation et complètent, à cet effet, l'effort de l'Etat en prenant en charge des enseignants et en investissant dans des programmes de construction de classes. S'agissant des groupes vulnérables, l'Etat et les partenaires techniques et financiers tels que l'UNICEF et l'IDA ont mis en œuvre des programmes en vue de développer la scolarisation des filles dans les zones rurales. Par contre, la situation actuelle qui est marquée par une rébellion au nord, pourrait occasionner des périodes d'instabilité.
iv.	Viabilité économique	3	Le pétrole comme ressource naturelle, la bonne gouvernance et la poursuite des réformes économiques peuvent être des facteurs positifs.
v.	Viabilité financière	3	L'implication des populations dans le financement de l'éducation laisse espérer que celles ci pourraient s'intéresser ultérieurement à la maintenance des infrastructures scolaires.
vi.	Dispositions institutionnelles (en matière d'organisation et de gestion)	2	Malgré les efforts qui ont été faits dans le domaine de la décentralisation, le système d'information et de planification connaît de sérieux problèmes en raison du manque de cadres. En outre, malgré l'appui de l'UNESCO à la DAPRO, les statistiques connaissent des problèmes de fiabilité et elles sont publiées généralement avec un an de retard. Par ailleurs, la Cellule technique de promotion de la scolarisation des filles (CTPSF), est devenue peu opérationnelle à cause de la faiblesse de ses capacités institutionnelles. Jadis rattachée à la Direction générale, elle relève aujourd'hui d'une simple direction aux moyens limités.
vii.	Viabilité environnementale	2	Parmi les établissements du projet, seul le collège n°1 dispose encore de toilettes fonctionnelles. Partout ailleurs, les toilettes ont été fermées faute d'entretien et d'une mauvaise utilisation de la part des usagers. Il se pose aujourd'hui dans ces établissements des problèmes d'hygiène aggravés par l'absence d'eau courante.
Viii.	Résistance aux chocs exogènes	2	Aux faiblesses d'ordre institutionnel pouvant remettre en question la durabilité, il importe d'ajouter les facteurs exogènes tels que l'instabilité que pourraient connaître les cours du pétrole et du coton ainsi que les aléas naturels notamment la sécheresse. Les risques de déstabilisation avec la rébellion au nord constituent des facteurs non moins importants avec lesquels le Gouvernement doit composer pour maintenir la stabilité macroéconomique, socio-politique et institutionnelle qui lui a permis de retrouver, ces dernières années, le chemin de la croissance et du développement. A cet égard, l'amélioration continue de la bonne gouvernance et la nécessité d'une gestion transparente des ressources constituent des défis permanents. Les perspectives pétrolières rendent ces défis encore plus cruciaux, dans la mesure où une gestion inefficace des

<u>No</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Note</u>	<u>Observations</u>
			revenus pétroliers risquerait d'alimenter les tensions socio-politiques. Par contre, une bonne gestion de ces revenus contribuerait fortement à la réduction de la pauvreté et permettrait à terme, aux groupes vulnérables de s'assurer directement ou indirectement des revenus réguliers. Les risques pourraient être minimisés par une bonne gestion des ressources publiques et la poursuite des mesures destinées à développer l'économie et à améliorer les conditions de vie des populations.
6.	<u>Indicateur de performance globale</u>	3	Malgré l'existence d'une administration fragilisée par la guerre, le projet a pu être exécuté et contribué du coup à la reconstruction des infrastructures sociales du pays.

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR

No	Indicateurs	Note	Observations
1.	Qualité de la préparation	2	Le projet a été conçu à l'initiative du Gouvernement, dans le cadre du plan d'urgence élaboré après la guerre civile.
i.	Appropriation, participation des bénéficiaires	1	Les bénéficiaires notamment les APE et les élèves n'ont point été associés à la préparation et à la mise en œuvre du projet. Ainsi, pour certains aspects tels que les toilettes, le projet n'a pas su intégrer la dimension soci-culturelle.
ii.	Engagement du Gouvernement	2	
iii.	Politiques macro-économiques et sectorielles	2	Au-delà d'une simple exigence, l'aspect social est devenu prioritaire dans la formulation des programmes sectoriels et macro-économiques.
iv.	Dispositions institutionnelles (financement de la contrepartie)	2	En ce qui concerne la mise en place de la contrepartie, le Gouvernement n'a pas respecté ses engagements en procédant dans les délais requis au décaissement des fonds. Les fonds relevant de la contrepartie n'ont été disponibles qu'à partir du moment où la Banque a placé le pays sous sanction.
2.	Qualité de l'exécution	2	La qualité de l'exécution a été jugée insatisfaisante.
i.	Affectation des cadres-clé	3	Le projet a permis la formation des cadres mis à la disposition du projet. Cependant, durant la phase d'exécution des départs ont été enregistrés.
ii.	Performance de gestion de l'agence d'exécution	2	L'absence d'un instrument de contrôle notamment d'audit au niveau de la CEP a favorisé les dérives qui ont jalonné l'exécution du projet.
iii.	Utilisation de l'assistance technique	2	S'agissant des consultants, seuls les services d'assistance technique d'appui pédagogique ont été satisfaisants. Par contre, les services du consultant TAS, pour la réalisation des études techniques, l'élaboration des DAO et la supervision des travaux ont été insuffisants.
iv.	Ajustements à mi-parcours	2	
v.	Respect du calendrier	2	3 ans de retard
vi.	Respect des coûts	3	10,78 millions d'UC étaient prévus à l'évaluation mais en définitive, seulement 9,54 millions d'UC ont été décaissés par le FAD, en raison de la surestimation des coûts qui avait été effectuée au départ. Les décaissements de la contrepartie du Gouvernement qui était fixée à 1,21 millions d'UC, ont connu un grand retard, et, au bout du compte, moins de la moitié aurait été libérée par le Gouvernement, soit 0,50 millions d'UC.
3.	Respect des conditions et des dispositions du Protocole d'accord	2	Sur les conditions préalables à l'entrée en vigueur, les conditions 3, 4 et 5 ont été satisfaites. Par contre, les conditions 1, 2 et 6 n'ont pas obtenu de satisfaction ; quant aux autres conditions, la première est devenue caduque par suite de l'abandon de la formation à l'étranger au profit d'une formation dans le pays.
4.	Adéquation Suivi-Evaluation et Rapports	2	Le rapport d'évaluation avait prévu un dispositif de suivi et de contrôle financier du projet qui aurait à sa tête la Direction nationale des projets éducation (DPE) à qui il incombait la supervision de l'ensemble du projet. Dans les faits ce dispositif n'a jamais fonctionné tel que le prévoyait l'évaluation, ce qui explique d'ailleurs les nombreuses irrégularités observées dans la gestion du projet. Par ailleurs, l'unique rapport semestriel dont dispose l'OCDC couvre les mois de janvier à juin 1996.
Performance globale de l'Emprunteur		2	Insatisfaisante

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

PERFORMANCE DE LA BANQUE

<u>No</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Note</u>	<u>Observations</u>
1.	A l'identification	3	En février 1985, l'UNESCO a effectué une mission d'identification à la requête du Gouvernement, suivie d'une mission d'élaboration des termes de référence (TDR) pour une étude du secteur et la préparation d'un projet. En octobre 1986, une mission de la Banque s'est rendue au Tchad pour finaliser les TDR.
i.	Consistance du projet avec la stratégie de développement du Gouvernement	4	Le projet est en parfaite adéquation avec la stratégie de développement du Gouvernement.
ii.	Consistance du projet avec la stratégie de la Banque pour le pays	4	Le projet est en parfaite adéquation avec la stratégie de développement de la Banque.
iii.	Implication du Gouvernement	2	Le projet a été préparé à l'initiative du Gouvernement.
iv.	Implication des bénéficiaires	1	Les APE et les élèves n'ont pas été associés à la préparation et à la mise en œuvre du projet.
iv.	Innovations du projet	3	Le projet a été le premier à mener une intervention de grande envergure en matière de réhabilitation des infrastructures éducatives dans le pays ;
2.	A la préparation du projet	3	La Banque s'est impliquée de façon satisfaisante.
i.	Pertinence de l'appui de la Banque	4	Sur financement de l'Agence américaine pour le développement international (USAID), la Banque a réalisé une étude de préparation technique portant sur les différentes composantes du futur projet.
ii.	Opportunité de l'appui de la Banque	3	
3.	A l'évaluation	3	L'absence de la matrice du cadre logique du projet semble avoir handicapé l'enchaînement concis « activités-résultats-objectifs spécifiques-objectif global ». Les indicateurs de performance n'ont pas été définis au départ.
i.	Qualité des analyses technique, économique, financière, institutionnelle, sociale et environnementale	3	Dans le rapport d'évaluation, on dispose d'une bonne analyse sur le plan technique, économique, financière et institutionnelle. Cette analyse porte sur les années 70 et 80. Par contre, en ce qui concerne les questions sociales et environnementales, l'analyse n'a pas été approfondie
ii.	Pertinence des conditions et des engagements	4	Les conditions arrêtées dans le rapport d'évaluation sont de nature à éviter le blocage de l'exécution du projet
iii.	Adéquation de l'instrument de financement	4	Le projet était bien éligible au niveau du FAD en raison de son caractère socio-éducatif.
iv.	Adéquation de l'enveloppe financière	2	L'enveloppement financière a été surestimée comme en témoigne le niveau des décaissements effectués par la Banque.
v.	Qualité de la coordination avec les autres bailleurs/partenaires	4	L'évaluation s'est faite conjointement avec l'UNESCO et avec l'appui financier de l'USAID.
vi.	Plans d'exécution et de supervision (y compris les indicateurs de performance)	2	Il n'existe pas de Plan d'exécution et de supervision mais il y a plutôt un calendrier d'exécution dans le rapport d'évaluation. Des indicateurs de performance n'y figurent pas non plus.
4.	A la supervision	2	Il y'a eu au moins quatre missions de supervision mais on peut s'interroger sur leur efficacité compte tenu des dérapages que le projet a connus notamment dans le cadre de la gestion et du laxisme des consultants et des entreprises dont les prestations ont été jugées le plus souvent de mauvaise qualité.
i.	Adéquation du personnel de la Banque (effectifs, durée, continuité)	2	L'OCDC qui a hérité du projet a organisé trois missions de supervision sur les quatre que compte le projet. Cependant, il importe de noter que chacune des deux dernières missions a

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

<u>No</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Note</u>	<u>Observations</u>
			été effectuée par une équipe composée d'une seule personne et dans des délais plus courts que celui des autres missions (10 jours au lieu de 21).
ii.	Résolution des problèmes	2	Beaucoup de problèmes (manque de conformité, carence des entreprises et des consultants, etc.) se sont posés à l'exécution et ils n'ont pas été résolus en dépit des missions de supervision effectuées sur le terrain.
iii.	Réactions au changement des conditions	N.A.	
iv.	Adéquation du suivi suite aux recommandations/décisions	2	Après plusieurs rappels infructueux invitant le Gouvernement à mettre en place la contrepartie, la Banque a décidé de placer sous sanction le pays.
v.	Notation réaliste au RAP	3	Le projet a été évalué insatisfaisant dans le RAP de novembre 1999.
vi.	Attention accordée à l'impact probable sur le développement social	3	Le projet devait contribuer à l'amélioration des opportunités d'accès en permettant aux élèves et aux enseignants de disposer de classes fonctionnelles.
vii.	Attention accordée aux problèmes de durabilité	2	Pour le rapport d'évaluation, le projet ne devrait pas connaître de risque majeur. Les charges récurrentes liées au recrutement de nouveaux enseignants avaient été jugées minimales.
Evaluation globale de la Performance de la Banque		2	Insatisfaisante

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

FACTEURS POUVANT AFFECTER LA PERFORMANCE
D'EXECUTION ET LES RESULTATS

No	Facteurs	Nature ¹			N/A	Observations
		S	P	N		
1.	Hors du contrôle du Gouvernement					
1.1	Cours mondiaux	X				Les cours du pétrole et du coton ont été hors du contrôle du Gouvernement.
1.2	Evènements naturels	X				Le flux des populations rurales victimes de la sécheresse et de celles fuyant les anciennes zones de combat vers les quartiers périphériques de N'Djaména avait rendu plus pressante, la mise en place d'un programme d'urgence.
1.3	Performance de la Banque		X			L'absence de supervision de la Banque sur le terrain, pendant 03 ans, constitue un élément de relâchement.
1.4	Performance des contractants/consultants			X		Parmi les consultants, seuls les services d'assistance technique d'appui pédagogique ont été satisfaisants. Par contre, les services du consultant TAS chargé de la réalisation des études techniques, de l'élaboration des DAO et de la supervision des travaux ont été insatisfaisants.
1.5	Guerre civile	X				Elle est endémique depuis près de 30 ans.
2.	Dépendant du contrôle du Gouvernement					
2.1	Politiques macro-économiques		X			La priorité qu'accorde la FAS aux secteurs dits économiques a hypothéqué le succès du projet.
2.2	Politiques sectorielles		X			La politique sectorielle est sous-tendue par une volonté politique que le Gouvernement a réaffirmée à diverses occasions.
2.3	Engagement du Gouvernement	X				L'engagement du Gouvernement était acquis mais il s'est reflété dans les faits avec difficultés.
2.4	Nomination des cadres-clé	X				Le choix des cadres, notamment du coordonnateur aurait dû être précédé d'une enquête de moralité pour s'assurer d'une bonne sélection des candidats.
2.5	Contrepartie financière		X			Le Gouvernement n'avait pas libéré la contrepartie financière dans les délais requis.
2.6	Capacité administrative		X			Des chefs d'établissement et des membres du personnel administratif ont été formés dans le cadre du projet.
2.7	Difficulté de communication téléphonique	X				Les difficultés sont réelles et sont liées à l'état des communications au Tchad.
3.	Dépendant du contrôle de la Cellule d'exécution du projet					
3.1	Gestion		X			L'agence d'exécution avait mis en place des procédures administratives et comptables internes jugées satisfaisantes.
3.2	Effectifs			X		L'effectif était en adéquation avec les postes de travail identifiés à l'époque.
3.3	Utilisation de l'assistance technique	X				Les transferts de compétences ont été particulièrement relevés au niveau des formations dispensées à l'intention des enseignants, des chefs d'établissement, des formateurs de formateurs et d'une partie du personnel de la CEP.
3.4	Suivi-évaluation	X				Le contrôle des chantiers n'a pas été effectué de façon systématique. Des malfaçons ont été relevées sur l'ensemble des sites du projet. L'absence d'archives liée à la mobilité du personnel n'a pas permis souvent

¹ Les facteurs pouvant affecter la performance d'exécution et les produits de façon substantielle (S), partielle (P) ou négligeable (N).

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

No	Facteurs	Nature ¹			N/A	Observations
		S	P	N		
						d'accéder à certaines informations concernant le projet.
3.5	Participation des bénéficiaires		X			Les APE et les élèves n'ont pas été associés à la conception et à l'exécution mais ils ont participé aux charges récurrentes.
4.	Pouvant affecter l'exécution					
4.1	Modifications de la portée, de l'échelle, de la conception		X			Le transfert de la composante «études techniques préparatoires du programme d'éducation dans le BET» du projet Education II au projet Education III, l'intégration de la réhabilitation et de l'équipement du CEG n° 2, ainsi que la construction et l'équipement de deux réfectoires n'ont pas eu d'impact négatif sur l'exécution du projet de même que la décision d'organiser certaines formations au niveau local.
4.2	Erreurs d'estimations d'inputs physiques, des coûts unitaires de base			X		La surestimation des coûts unitaires explique l'écart important observé entre les coûts fixés à l'évaluation et les coûts réels.
4.3	Inadéquation des imprévus sur les prix et des imprévus physiques			X		L'intégration du CEG n° 2 dans le projet a occasionné des avenants.
4.4	Changements des taux de changes, des dispositions financières et institutionnelles		X			La dépréciation du F CFA consécutive à sa dévaluation, au cours de la période d'exécution du projet, a permis à CEP de disposer de plus de moyens financiers en monnaie nationale.
4.5	Calendrier d'exécution irréaliste		X			Le calendrier d'exécution arrêté à l'évaluation n'a pas été respecté.
4.6	Qualité de la gestion y compris la gestion financière	X				De sérieux problèmes de gestion financière se sont posés au risque de compromettre le projet. L'audit effectué par l'inspection générale d'Etat à la demande du Gouvernement, a permis de déceler de graves irrégularités au niveau de la gestion.
4.7	Retards dans la sélection des cadres, consultants, contractants et dans la réception des fonds de contrepartie	X				Un retard de 18 mois a été enregistré dans le cadre du recrutement du consultant chargé de la réalisation des études techniques et de la supervision des travaux. Les DAO pour les travaux de réhabilitation ont connu un retard de 7 mois. Quant à la contrepartie, les premiers décaissements y afférents ont été opérés à partir de 1996, soit cinq ans après le premier décaissement effectué par la Banque.
4.8	Procédures d'acquisition et de décaissement inefficaces			X		A vérifier

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

MATRICE RETROSPECTIVE DU CADRE LOGIQUE DU PROJET

<u>HIERARCHIE DES OBJECTIFS</u>	<u>INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES</u>		<u>MOYENS DE VERIFICATION</u>	<u>HYPOTHESES (VERIFICATION)</u>
	<u>EVALUATION</u>	<u>POST-EVALUATION</u>		
<u>OBJECTIFS SECTORIELS</u>				
1. Contribuer à l'amélioration de la qualité du système éducatif	1.1 24% des professeurs du secondaire sont qualifiés sur un total de 294 enseignants en 1985/86. 1.2 le taux de redoublement passe de 27% en 1975 à 19 en 1987 1.3 9 inspecteurs généraux formés 1.4 Rapport élèves/professeur : 131 élèves par professeur en 1985	1.1 De 24% de professeurs qualifiés en 1985/86, on passe à 49% en 1997/98. 1.2 De 19 en 1987, le taux de redoublement passe à 17 en 1998 1.3 9 inspecteurs généraux formés 1.4 Rapport élèves/professeur : 41 élèves par professeur en 1998 1.5 353 livres mis à la disposition des élèves du CEG 1 1.6 30 586 et 5 690 livres mis respectivement à la disposition des lycées Liberté et Félix Eboué ;	Annuaire statistiques du pays Annuaire statistiques de l'UNESCO Annuaire statistiques du pays	
<u>OBJECTIFS SPECIFIQUES</u>				
1. Contribuer à l'augmentation et à l'amélioration de la qualité des capacités d'accueil	1.3 De 17 261 élèves en 1976/77, les effectifs passent à 41 974 en 1985/86.	1.1 8 classes construites et équipées au CEG1 1.2 6 classes équipées et réaménagées dans un ancien dortoir du lycée Félix Eboué 1.3 De 17 261 élèves en 1976/77, les effectifs passent à 41 974 en 1985/86 et atteignent 97 011 en 1996/1997.	Annuaire statistiques du pays Rapport d'évaluation de supervision technique de la Banque et d'avancement trimestriel de la CEP.	1.1.1 Insuffisance du nombre d'enseignants 1.3.1 Absence de politique de régulation des effectifs 1.3.3 Faiblesse des services logistiques pour le personnel d'encadrement 1.3.4 Indisponibilité d'enseignants

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

MATRICE RETROSPECTIVE DU CADRE LOGIQUE DU PROJET

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES		MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES (VERIFICATION)
	EVALUATION	POST-EVALUATION		
REALISATIONS				
1. Deux collèges réhabilités et équipés et les élèves	1.1 52 classes réhabilitées et équipées dont 32 au CEG 1 et 20 au CEG 2; 2 blocs sanitaires et 1 laboratoire réhabilités et équipés au CEG 1; 1 bloc sanitaire réhabilité au CEG 2; 661 et 117 tables bancs remises respectivement au CEG 1 et 2.	1.1 56 classes réhabilitées et équipées dont 36 au CEG 1 et 20 au CEG 2; 2 blocs sanitaires et 1 laboratoire réhabilités et équipés au CEG 1; 1 bloc sanitaire réhabilité au CEG 2; 1 réfectoire et 1 bloc administratif construit et équipé au CEG 1; 661 et 117 tables bancs remises respectivement au CEG 1 et 2.	Annuaire statistique du pays	1.1.1 Insuffisance de l'offre d'éducation
2. Deux lycées réhabilités et équipés	2.1 68 classes réhabilitées et équipées dont 44 au lycée Félix Eboué et 24 au lycée Liberté; des blocs sanitaires et des laboratoires réhabilités et équipés; 2 020 et 1 146 tables bancs remises respectivement au lycée Félix Eboué et Liberté.	2.1 124 classes réhabilitées et équipées dont 92 au lycée Félix Eboué et 32 au lycée Liberté; 1 bloc sanitaire et 4 laboratoires réhabilités et équipés, 1 bloc sanitaire, 1 bibliothèque, 2 laboratoires, des bureaux réhabilités et équipés; 1 réfectoire construit et équipé au lycée Liberté; 2 020 et 1 146 tables bancs remises respectivement au lycée Félix Eboué et Liberté.		2.1.1 Absence de politique d'entretien et de maintenance
3. La CEP restructurée et équipée	3.1 3 coordonnateurs nommés.	3.1 1 coordonnateur nommé et des équipements mis en place.		
4. Des enseignants et des inspecteurs formés	4.1 240 professeurs, 15 chefs d'établissement et 9 inspecteurs formés	4.1 240 professeurs, 15 chefs d'établissement, 9 inspecteurs et 22 formateurs de l'ISSÉD formés.		

REPUBLIQUE DU TCHAD
PROJET DE REHABILITATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

MATRICE RETROSPECTIVE DU CADRE LOGIQUE DU PROJET

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES		MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES (VERIFICATION)
	EVALUATION	POST-EVALUATION		
ACTIVITES				
1. Recrutement Bureau d'étude	<u>Ressources en millions d'UC</u>		1. Rapports de supervision et d'achèvement de la Banque 2. Rapport d'audit externe 3. Registre des décaissements de la Banque 4. Visite des sites	1. Manque de familiarité de la CEP avec les règles et procédures de la Banque 2.1 Retard dans la réalisation des études techniques 4. Modifications du projet 4.1 Problèmes de suivi et de contrôle des chantiers 4.2 Faiblesse de la capacité des entreprises aux plans technique et humain 4.3 Insuffisance du nombre et inadéquation de la composition de missions de supervision
2. Etudes techniques architecturales. Elaboration liste equip/mob/fournitures	A. FAD			
3. Lancement des AO	(A) Etudes/supervision 1,03	(H) Etudes/supervision 0,43		
4. Travaux const/réhab. Livraison equip/mob/fournitures	(B) Réhab/Extension 4,49	(I) Réhab/Extension 5,86		
5. Supervision	(C) Mobilier 1,03	(J) Mobilier 0,47		
6. Identification du personnel enseignant à former et des formateurs	(D) Equip/Fournitures 1,94	(K) Equip/Fourniture 0,95		
7. Formation des enseignants, de formateurs du secondaire et d'inspecteurs du primaire	(E) Formation/bourses 1,54	(L) Formation/bourses 0,84		
	(F) Assistance technique 0,73	(M) Assistance technique 0,52		
	(G) Fonctionnement 0,02	(N) Fonctionnement 0,47		
	TOTAL 10,78	TOTAL 9,54		
	B. GOUVERNEMENT			
	Réhab/Extension 1,21	Réhab/Extension 0,50		
	TOTAL A+B 11,99	TOTAL A+B 10,04		