

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



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

**MULTINATIONAL**

**PROJET DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DE L'INSTITUT SOUS-REGIONAL MULTISECTORIEL DE TECHNOLOGIE APPLIQUEE, DE PLANIFICATION ET D'EVALUATION DE PROJETS(ISTA)**

**RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCE DU PROJET (REPP)**

**DIVISION DE L'EVALUATION DES PROJETS ET PROGRAMMES (OPEV.1)**

**DECEMBRE 2010**

## TABLE DES MATIERES

Equivalences monétaires et abréviations	iv-vi
Données de base du projet	vii-viii
Résumé des notations	ix
Résumé analytique	x-xviii
<b>1. LE PROJET</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte et justification de l'intervention de la Banque	1
1.2 Formulation du projet	2
1.3 Objectifs et portée à l'évaluation	2
1.4 Dispositions financières	2
<b>2. L'EVALUATION</b>	<b>3</b>
2.1 Méthodologie et approche de l'évaluation rétrospective	3
2.2 Disponibilité et utilisation des données de base et des indicateurs clés des résultats	4
<b>3. PERFORMANCE D'EXECUTION</b>	<b>4</b>
3.1 Conformité avec le calendrier d'exécution et les coûts du projet	4
3.2 Gestion du projet, rapports et suivi- évaluation	4
3.3 Performance globale d'exécution	5
<b>4. CONSTATATIONS DE L'EVALUATION ET NOTATIONS DE PERFORMANCE</b>	<b>5</b>
<b>4.1 Principales constatations de l'évaluation</b>	<b>5</b>
a.) Pertinence des objectifs et qualité à l'entrée	5
b.) Efficacité (Réalisation des objectifs et résultats)	6
c.) Efficience	10
d.) Développement institutionnel	11
e.) Autres impacts	12
f.) Durabilité	12
<b>4.2 Notations de performance</b>	<b>14</b>
a.) Performance globale du projet et résultats	14
b.) Performance du Donataire	15
c.) Performance de la Banque	16
<b>4.3 Facteurs influençant l'exécution, la performance et les résultats</b>	<b>16</b>

<b>5. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>16</b>
5.1 Conclusions	16
5.2 Principaux enseignements	17
5.3 Recommandations	17

**ANNEXES****Nombre de pages**

1. Carte des pays membres de la CEMAC	1
2. Indicateurs Socio-économiques comparatifs UDEAC/CEMAC	1
3. Critères d'évaluation	8
4. Performance de l'Emprunteur	2
5. Performance de la Banque	3
6. Facteurs touchant la performance d'exécution et les résultats	1
7. Matrice de suivi des recommandations	3
8. Modèle logique de l'intervention	1
9. Matrice rétrospective du cadre logique du projet ISTA	2
10. Niveaux de satisfaction des anciens stagiaires de l'ISTA	2
11. Synthèse sur la mise en œuvre de la stratégie de développement ISTA, 2002	5
12. Structure du budget de l'ISTA (2006-2008)	1
13. Structure du coût annuel d'un stagiaire de l'ISTA (2006-2008)	1
14. Evolution de carrières des anciens stagiaires de l'ISTA	1
15. Les unités d'enseignement du programme 2009 de l'ISTA	1
16. Bibliographie	2
	2

---

Le présent rapport a été préparé par une équipe composée de MM. Joseph MOUANDE, Chargé d'évaluation et Abdessattar CHENNOUFI, Consultant, sous la supervision de M. Mohamed Hedi MANAI, Chef de Division Evaluation des projets et programmes, à la suite d'une mission qu'ils ont effectuée dans trois pays membres de la CEMAC (Gabon, Cameroun, Congo) du 26 octobre au 06 novembre 2009. Toute question relative au rapport devra être adressée à M. M.H. MANAI, au +(216) 7110 2416 (Poste 1515) ou M. J.MOUANDE au poste +216 7110 3679.

**Equivalences monétaires**

Unité monétaire = F CFA

<b>A l'évaluation (décembre 1999)</b>	<b>A la préparation du RAP (décembre 2006)</b>	<b>A l'évaluation rétrospective (Novembre 2009)</b>
1 UC = 889,081 F CFA	1 UC = 749.247 F CFA 1 UC = 1.50773 USD	1 UC = 704,662 FCFA 1 UC = 1,58989 USD

**Evolution du Taux de Change**

<b>Période</b>	<b>Taux de change UC/FCFA (moyennes annuels)</b>
1999	772,170
2000	938,475
2001	934,092
2002	905,235
2003	816,566
2004	783,289
2005	776,906
2006	770,533
November 2009	704,662

**Poids et mesures**

Système métrique

**Exercice Budgétaire**1<sup>er</sup> janvier - 31 décembre

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ADSL</b>	: Asymmetric Digital Subscriber Line
<b>AM</b>	: Aide-mémoire
<b>AO</b>	: Appel d'Offres
<b>AOP</b>	: Appel d'Offres Public
<b>ATR</b>	: Agence Temporaire de Relocalisation de la BAD
<b>BAD</b>	: Banque Africaine de Développement
<b>BDEAC</b>	: Banque de Développement Economique d'Afrique Centrale
<b>BE</b>	: Bureau Exécutif
<b>BEAC</b>	: Banque des Etats d'Afrique Centrale
<b>BVMAC</b>	: Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale
<b>CAMPC</b>	: Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres
<b>CCPAC</b>	: Comité des Chefs de Police d'Afrique Centrale
<b>CD</b>	: Centre de Documentation
<b>CEMAC</b>	: Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
<b>CEP</b>	: Cellule d'Exécution du Projet
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CEVIRHA</b>	: Commission Economique des Viandes et des Ressources Halieutiques
<b>CICEMAC</b>	: Commission Interparlementaire de la CEMAC
<b>CICOS</b>	: Commission Internationale du Congo Oubangui Sangha
<b>CJCEMAC</b>	: Cour de justice de la CEMAC
<b>COBAC</b>	: Commission Bancaire d'Afrique Centrale
<b>COSUMAF</b>	: Commission de Surveillance du Marché Financier
<b>CRCEMAC</b>	: Système de la Carte Rose Automobile de la CEMAC
<b>CSMTAC</b>	: Centre Régional de Maintenance des Télécommunications en Afrique Centrale
<b>DESS</b>	: Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
<b>DG</b>	: Directeur Général/Direction Générale
<b>EAMAU</b>	: Ecole Africaine Mauricienne et Malgache d'Architecture et d'Urbanisme
<b>EIED</b>	: Ecole Inter-états de Douanes
<b>ERHT</b>	: Ecole Régionale Hôtelière et de Tourisme
<b>FAD</b>	: Fond Africain de Développement
<b>FAT</b>	: Fond Africain de Développement
<b>ISSEA</b>	: Institut Sous-Régional de Statistiques et d'Economie d'Afrique Centrale
<b>ISTA</b>	: Institut Sous-régional Multisectoriel de Technologie Appliquée, de Planification et d'Evaluation de projets
<b>M. Sc</b>	: Master of Science
<b>MBA</b>	: Master of Business Administration
<b>ML</b>	: Monnaie Locale
<b>MUC</b>	: Million d'Unités de Compte
<b>OCAM</b>	: Organisation Commune Africaine Mauricienne et Malgache
<b>OCEAC</b>	: Organisation de Coordination de la lutte contre les Endémies en Afrique Centrale
<b>ONUDI</b>	: Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

<b>PER</b>	: Programme Economique Régional
<b>PFE</b>	: Projet de Fin d'Etudes
<b>PRASAC</b>	: Pôle Régional de Recherche Appliquée au Développement des Savanes d'Afrique Centrale
<b>PRIEFAC</b>	: Pôle Régional de Formation des Régies Financières en Afrique Centrale
<b>PRISTA</b>	: Projet de Renforcement institutionnel de l'ISTA
<b>RAP</b>	: Rapport d'Achèvement de Projet
<b>REPP</b>	: Rapport d'Evaluation des "Performances du Projet
<b>TCI</b>	: Taxe Communautaire d'Intégration
<b>UDEAC</b>	: Union Douanière et Economique d'Afrique Centrale
<b>UEAC</b>	: Union Economique d'Afrique Centrale
<b>UMAC</b>	: Union Monétaire et Monétaire d'Afrique Centrale
<b>UOB</b>	: Université Omar Bongo du Gabon
<b>UQUAM</b>	: Université du Québec A Mont Réal

**DONNEES DE BASE DU PROJET**

1. Numéro du Don : F/CEMAC/DN/001 - 2100155000427  
 2. Emprunteur : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale  
 3. Bénéficiaire : Institut Sous-régional Multisectoriel de Technologie Appliquée, de Planification et d'Evaluation (ISTA)  
 4. Organe d'exécution : Direction de l'ISTA

**A. DON FAT :**

	Prévision à l'évaluation	Réalisations
1. Montant :	0,60 millions d'UC	0,60 millions d'UC
2. Date d'approbation :	Juillet 2000	10 mai 2000
3. Date de la signature :	juillet 2000	26 juillet 2000
4. Date d'entrée en vigueur :	Décembre 2000	1er mars 2001

Autres Sources

	Prévision à l'évaluation	Réalisations
CEMAC :	0,07 millions d'UC	0,07 millions d'UC
GABON :	0,12 millions d'UC	0,12 millions d'UC

**B. COÛT DU PROJET**

## 1. Sources de financement (millions d'UC)

Source de financement	Coût estimatif			Coût réel		
	Devises	M. L	Total	Devises	M. L	Total
FAT	0,48	0,12	0,60	0,40	0,20	0,60
CEMAC	-	0,07	0,07	-	0,07	0,07
GABON	-	0,12	0,12	-	0,12	0,12
Coût Total (millions d'UC)	0,48	0,31	0,79	0,40	0,39	0,79

## 2. Plan de financement (millions d'UC)

Source de financement	Montants prévus à l'évaluation	Dépenses réelles
FAT	0,60	0,59
CEMAC	0,07	0,07
GABON	0,12	0,12
TOTAL	0,79	0,78

3. Date prévue pour le premier décaissement : 26 décembre 2000  
 4. Date effective du 1er décaissement : 01 mars 2001  
 5. Date limite prévu pour le dernier décaissement : 31 décembre 2003  
 6. Date limite révisée du dernier décaissement : 30 juin 2006  
 7. Démarrage des activités du projet : 26 juillet 2000  
 8. Date d'achèvement des activités du projet : 30 juin 2006

**C. INDICATEURS DE PERFORMANCE**

1. Total décaissé : 598.754,47 d'UC  
 Reliquat non utilisé : 1.245,53 d'UC
2. Retards par rapport au calendrier  
 - Décalage par rapport à l'entrée en vigueur : 6 mois  
 - Décalage par rapport à date d'achèvement : 30 mois  
 - Décalage par rapport au dernier décaissement : 30 mois  
 - Nombre de prorogations de la date limite du dernier décaissement : 1
3. État d'exécution du projet : achevé (100%)

**D. INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Mission	Nb. Pers.	Composition	Date
Evaluation	1	Expert en Education	18-30 août 1998
Evaluation/mis à jour	1	Expert en Education	12-21 décembre 1999
Supervision/01	1	Expert en Education	18-24 novembre 2000
Supervision/02	1	Expert en Education	30 avril au 8 mai 2001
Supervision/03	1	Expert en Education	18-21 décembre 2001
Supervision/04	1	Task Manager	10-25 mai 2002
Supervision/05	2	Expert en Education & Architecte	6-20 juin 2003
Supervision/06	1	Expert en Education	15-28 octobre 2003
Supervision/07	2	Expert en Education & Architecte	31 mai au 14 juin 2004
Supervision/08	1	Expert en Education	1-19 novembre 2004
Supervision/09	2	Expert en Education & Architecte	7-17 août 2005
Supervision/10	2	Expert en Education & Architecte	12-21 décembre 2005
Supervision/11	1	Expert en Education	22 mai au 3 juin 2006
Achèvement	1	Economiste	3-14 décembre 2006

**RESUME DES NOTATIONS**

		RA P	REP P	Observations REPP
1	<u>Pertinence et qualité à l'entrée</u>	3	2	Bien qu'étant en cohérence avec les besoins des états de la CEMAC et les stratégies de la Banque en matière de financement de projets multinationaux et de renforcement des capacités, la qualité à l'entrée du projet est jugée peu satisfaisante. En se focalisant sur une mission catalytique, le projet n'est pas allé au delà de l'étude stratégique qui donnait l'ampleur réelle des besoins de renforcement de l'ISTA. Il n'a pas pris en compte la nécessité de mettre en œuvre les recommandations du plan stratégique et ne s'est pas donné réellement les moyens d'appuyer l'ISTA afin qu'il se hausse de manière durable au niveau de sa mission.
2	<u>Réalisation des objectifs et résultats (Efficacité)</u>	3	2	Avec ses extrants, le projet a permis d'améliorer les conditions académiques et pédagogiques des étudiants formés à l'ISTA et a revitalisé et repositionné stratégiquement l'Institution. Il n'a pas redynamisé les activités du bureau d'études de l'ISTA. Le projet n'a pas amélioré l'efficacité externe de l'ISTA du fait de l'utilisation non optimale, par les pays membres, du nombre réduit des diplômés formés. Ce qui, en conséquence, a considérablement limité l'impact du projet dans l'amélioration des capacités des administrations publiques et privées à concevoir, planifier, mettre en œuvre et évaluer des politiques, programmes et projets de développement économique et social en Afrique Centrale.
3	<u>Efficiences</u>		2	L'efficacité du projet est peu satisfaisante du fait que le projet n'a pas amélioré les coûts unitaires de formation d'un diplômé de l'ISTA et du doublement des délais de mise en œuvre du projet
4	<u>Impact sur le développement institutionnel (DI)</u>	3	2	Le projet a permis à l'ISTA d'accéder au niveau d'institution académique reconnue de haut niveau. Les résultats acquis par l'ISTA, du fait de sa revitalisation et de son repositionnement stratégique par le projet, constituent, à l'heure actuelle, les fondements sur lesquels une vision encore plus ambitieuse du développement à partir de laquelle l'ISTA devrait se construire, afin de capitaliser les avantages acquis à l'ISTA par le projet. Toutefois, le projet n'a pas accompagné et soutenu l'ISTA pour atteindre son autonomie financière. L'absence d'appui financier, humain et technique nécessaire au développement quantitatif de la structure d'enseignement postuniversitaire et des structures d'Etudes et de Formation Continue a stérilisé l'impact du projet sur le développement institutionnel qui est jugé peu satisfaisant.
5	<u>Durabilité</u>	3	2	La durabilité des effets du projet est peu probable du fait (i) des insuffisances dans le renouvellement des acquisitions physiques du projet comme les ordinateurs et autres appareils de reprographie et outils didactiques qui ont déjà à leur actif près de cinq ans de fonctionnement ; (ii) de la structure budgétaire imposée par la CEMAC; (iii) de la déperdition du personnel formé et (iv) des facteurs exogènes comme les conditions économiques des pays de la région. La demande de formation que le projet a suscitée profite à d'autres.
6	<u>Indicateur de performance globale</u>	3	2	La performance globale du projet est jugée peu satisfaisante, en raison des insuffisances au niveau de la qualité à l'entrée, l'atteinte des résultats de développement, l'efficacité et la durabilité des résultats.
7	Performance de l'emprunteur	2.5	2	La performance globale du donataire est jugée peu satisfaisante malgré le fait d'avoir entamé les réformes nécessaires à la mise en œuvre du projet, notamment la taxe sur les produits de luxe (TCI) qui un tant soit peu garantit le financement durable. Il a rempli, à temps, toutes les conditionnalités du don et s'est acquitté de sa contribution au financement du projet. Cependant, il a continué à pratiquer une gestion prudentielle et minimaliste du budget l'ISTA qui a été le principal facteur de mise en

				défaut de la stratégie de développement financée par le projet et approuvée par les états en 2002.
8	Performance de la Banque	2.5	2	La performance de la Banque est jugée peu satisfaisante du fait qu'elle s'est focalisée sur une étude stratégique sans envisager les moyens de sa mise en œuvre et d'une performance peu satisfaisante au stade de la supervision compte tenu des temps de réaction jugés très longs, du dépassement des délais et d'une augmentation des coûts de réalisation de certaines composantes.

## **RESUME ANALYTIQUE**

### **1. Objectifs et portée à l'évaluation**

1.1 Le présent REPP porte sur le projet de renforcement institutionnel de l'Institut Sous-régional Multisectoriel de Technologie Appliquée, de Planification et d'Evaluation de projets (ISTA). Ce renforcement a été sollicité par la CEMAC depuis la fin des années 80. Le FAD a exigé que certaines réformes soient exécutées en préalable au projet. La CEMAC a introduit d'importantes réformes touchant notamment au système de financement de l'ISTA, à son organisation et aux règles d'accès aux formations de l'institut.

1.2 Le projet a pour objectif sectoriel de contribuer à la consolidation des capacités de gestion des projets de développement dans la région de l'Afrique centrale. L'objectif spécifique du projet est d'améliorer les prestations de l'ISTA dans les domaines de la formation, de l'analyse et de la gestion des projets de développement.

1.3 Les résultats en termes d'amélioration, étaient attendus au niveau : (i) des capacités des administrations publiques et privées à planifier, mettre en œuvre et évaluer des projets de développement économique et sociale en Afrique Centrale ; (ii) de l'efficacité interne et externe de l'ISTA; (iii) de la revitalisation et le repositionnement stratégique de l'ISTA ; (iv) des prestations satisfaisantes du bureau d'études de l'ISTA et (vi) des conditions académiques et pédagogiques des étudiants formés à l'ISTA. Ceci passe par la réalisation d'activités suivantes : (i) l'élaboration et la validation d'une étude sur l'évaluation des programmes et des activités qui permettent d'adopter de nouveaux Syllabi, programme et stratégie de formation ; (ii) l'élaboration et la validation d'un plan directeur de développement de l'ISTA à moyen et long terme ; (iii) le recyclage des agents de soutien et des formateurs et (iv) la dotation de l'ISTA en équipements, mobiliers, manuels et revues.

### **2. Performance d'exécution**

2.1 Globalement, le projet a été exécuté dans la quasi-totalité de ses composantes. La supervision a été soutenue et assez fréquente mais pas assez efficace pour éviter les dépassements de délai, les reprises fréquentes, et certains écarts importants sur les coûts par catégorie de dépenses.

2.2 D'autres écarts négatifs observés sont dus à la réduction de la composante formation des formateurs pour en partie financer les surcoûts de l'audit et des coûts de fonctionnement du projet. Les écarts positifs sur les coûts par catégorie de dépenses sont importants. Ils sont, en majorité, dus aux retards d'exécution qui ont fait supporter au projet à la fois les honoraires et indemnités sur des périodes plus longues que prévu et l'effet de l'évolution des prix des services, non pris en compte à l'évaluation. Le projet a été clôturé avec près de 3 ans de retard sur l'échéance initiale. L'exécution du projet par une CEP à temps partiel issue du personnel de l'ISTA n'a pas été une formule réussie. La performance globale d'exécution du projet est jugée peu satisfaisante.

### **3. Méthodologie de l'évaluation rétrospective**

3.1 L'évaluation est basée sur un examen des documents du projet et d'autres études pertinentes. Elle s'appuie également sur les discussions et des entretiens avec des acteurs clés d'horizons divers. Plus particulièrement, les éléments de preuves ont été obtenus à travers des enquêtes de mesure de l'impact du projet, notamment des entretiens individuels ou des discussions par groupe avec les anciens diplômés de l'ISTA, les étudiants actuels, les professeurs, les responsables des ministères utilisateurs des diplômés de l'ISTA.

3.1 Une enquête auprès des institutions bénéficiaires, des institutions partenaires et des diplômés et actuels sur la base des questionnaires semi-structurés a été réalisée. L'ensemble des questions abordées découlent de l'application de la démarche évaluative issue des outils suivants, présentés en annexe : (i) la logique d'intervention ; (ii) la matrice rétrospective du cadre logique et (iii) la matrice d'évaluation. L'évaluation a utilisé la méthode avant-après le projet afin d'apprécier l'impact réel du projet en rapport avec la situation qui prévalait auparavant.

#### **4. Principales constatations de l'évaluation rétrospective**

##### **4.1 Pertinence et qualité à l'entrée**

4.1.1 Le projet est en harmonie avec les besoins des Etats de la CEMAC de l'époque de l'évaluation qui toutefois n'ont jamais fait l'objet d'évaluation quantitative ni au niveau global, ni au niveau des pays pris individuellement. C'est essentiellement pour identifier ces orientations stratégiques et identifier les besoins que la plus importante activité du projet a été la réalisation de l'étude stratégique. La pertinence du projet découle du fait qu'il a, avant tout, cherché à combler ce manque. Au-delà de cette étude, l'objectif ultime était de contribuer au développement des capacités des administrations publiques et privées à concevoir, planifier, mettre en œuvre et évaluer des projets de développement en Afrique Centrale.

4.1.2 Le projet a été identifié, formulé et évalué à une époque où la Banque ne disposait pas d'expérience avérée dans le domaine du renforcement des institutions de formation et l'absence de politique en matière de renforcement des capacités notamment au niveau des institutions d'enseignement universitaire multilatérales régionales ou sous régionales. Se basant sur les priorités actuelles de la Banque, le projet se révèle pertinent du fait de sa cohérence avec la nouvelle stratégie de renforcement des capacités de la Banque.

4.1.3 Le projet n'est pas suffisamment allé au-delà de l'étude stratégique qui donnait l'ampleur réelle du renforcement stratégique dont avait besoin l'ISTA pour permettre de faire face en nature et en volume aux besoins des pays de la région, afin de pouvoir atteindre des réels résultats de développement.

4.1.4 Le projet n'avait pas inclus la mise en œuvre des recommandations de l'étude stratégique par des appuis financier et technique adéquats. Le réel soutien à l'ISTA devrait être entamé après l'étude en utilisant ses conclusions comme point de départ pour un développement durable de l'ISTA.

4.1.5 La pertinence et la qualité à l'entrée est jugée peu satisfaisante.

##### **Réalisation des objectifs et résultats**

4.1.6 Malgré le retard observé par rapport aux prévisions de l'évaluation, le projet a réalisé l'ensemble de ses extrants. Le principal extrant concerne la réalisation de l'étude du marché de la formation et des prestations de services de l'ISTA, qui a débouché sur une stratégie incluant des conclusions satisfaisantes pour le développement de l'ISTA.

4.1.7 Par ailleurs, le résultat le plus évident en termes d'extrait est le Centre de Documentation pour lequel les diplômés ayant tiré profit de ses avantages ont exprimé un haut niveau de satisfaction par rapport aux autres.

4.1.8 Dans l'ensemble, le projet a eu un impact sur l'amélioration des conditions pédagogiques (corps enseignant mieux formé, équipements didactiques plus appropriés et fonds documentaire enrichi) qui ont amélioré la qualité de l'enseignement. Cette amélioration a été attestée par le niveau de satisfaction des diplômés de l'ISTA qui ont bénéficié du mobilier et des outils didactiques et informatiques mis à disposition par le projet. Toutefois, cette amélioration n'a pas augmenté le nombre de stagiaires, ni celui des études produits par l'ISTA ou le niveau de formation continue censé être assuré par l'Institution.

4.1.9 Le projet n'a pas permis de redynamiser le bureau d'études de l'ISTA dont le mandat consiste à réaliser, sur demande, des études de marché, de faisabilité, de développement de projet, autant pour les administrations privées que publiques, ou encore pour le compte d'organismes internationaux. Le nombre et la qualité des études ne se sont pas améliorés davantage. De ce fait, la contribution du bureau d'études de l'ISTA à l'autofinancement n'a pas été réalisée.

4.1.10 Le projet a permis de sauver l'Institution qui était en phase de déclin. Cependant, la stratégie de développement de l'ISTA n'a pas été accompagnée d'un plan de mise en œuvre décrivant, les moyens matériels et humains et le planning nécessaire. Seuls les aspects académiques des propositions de la stratégie de 2002 ont été pris en compte et mis en œuvre. Le diplôme de l'ISTA a effectivement évolué en DESS remplacé par le Master lors du passage au système LMD (Licence-Master-Doctorat). La révision académique n'est pas allée suffisamment dans le sens de la transformation de l'ISTA en pôle de compétence, dans son créneau initial de conception, évaluation, réalisation et suivi des projets de développement, et dans le domaine du développement communautaire et de la lutte contre la pauvreté.

4.1.11 Au plan interne, le projet n'a pas eu, par la formation des formateurs et par la formation du personnel de soutien, l'effet escompté sur le renforcement humain de l'institution. Bien que recyclés, les professeurs permanents ne sont toujours pas « légalement » et « académiquement » habilités à enseigner au niveau du troisième cycle. Le personnel de soutien a reçu une formation d'initiation à la bureautique et à la communication qui n'a pas réellement amélioré ses qualifications. Pour les deux catégories, la formation a été prodiguée à des personnes sur le point de partir à la retraite. Indépendamment de sa qualité, elle ne profitera pas longtemps à l'ISTA et l'on peut estimer que de ces deux points de vue la situation n'a pas connu d'amélioration tangible.

4.1.12 Le projet n'a pas amélioré significativement *l'efficacité externe de l'ISTA*. Il a certes contribué à rendre possible la continuité de la mission de l'ISTA en matière de renforcement des capacités d'analyse, d'évaluation et de gestion des projets de développement. Les diplômés de l'ISTA n'occupent pas les postes en relation avec leurs compétences. L'élite de fonctionnaires qualifiés dans le domaine de l'analyse et de la gestion des projets, formés par l'ISTA n'est pas utilisée de manière optimale. Une grande majorité (83%) des diplômés de l'ISTA sont issus de l'administration et de l'enseignement secondaire. Environ 57% d'entre eux n'exerçaient pas dans la gestion des projets de développement et reprennent les mêmes emplois qu'ils occupaient avant la formation.

4.1.13 La notoriété et les réussites que l'ISTA a accumulées ont créé une demande que ses moyens très réduits ne lui permettent pas de satisfaire. Une grande partie de cette demande a ainsi profité à d'autres institutions universitaires et autres BE publics et privés qui proposent les programmes de l'ISTA dans des conditions beaucoup plus compétitives. Les diplômés de l'ISTA ayant passé par certains de ces instituts jugent meilleure la qualité des prestations de l'ISTA.

4.1.14 La contribution de l'ISTA dans l'amélioration des capacités de l'Administration publiques à concevoir, planifier, mettre en œuvre et évaluer des politiques, programmes et projet de développement économiques et social, est encore limitée. L'ISTA contribue certes à créer une expertise régionale dans l'analyse et la gestion des projets mais à une faible échelle. Bien qu'il ne soit pas possible d'attribuer la création de cette expertise au seul projet, il est néanmoins indéniable qu'il a contribué à la revitalisation de l'ISTA et son repositionnement académique plus en harmonie avec les tendances modernes de l'enseignement supérieur (système LMD).

4.1.15 L'impact du projet sur le développement des ressources humaines dans la sous-région demeure hypothétique à ce jour, du fait essentiellement du nombre réduit de diplômés formés ne pouvant infléchir le changement souhaité. Dans sa dimension et avec ses moyens humains actuels et dans le cadre de son organisation et de la structure de son budget, l'ISTA n'est pas en mesure d'avoir un impact certain observable et mesurable sur le développement des capacités des administrations de la sous-région en matière de lutte contre la pauvreté. Cet impact est tributaire d'un effort de rénovation conceptuelle, de moyens humains en nombre et en qualifications dont l'ISTA ne dispose pas toujours, même après le projet.

## 4.2 Efficiences

4.2.1 L'efficacité du projet est peu satisfaisante du fait que le projet n'a pas amélioré les coûts unitaires de formation d'un diplômé de l'ISTA et du doublement des délais de mise en œuvre du projet. La capacité d'accueil de l'ISTA n'ayant pas changé, il continue à former à des coûts très élevés (45,5 millions de FCFA par stagiaire et par an) par comparaison aux normes statistiques observées en Europe, en Amérique et en Afrique. Ce coût a été multiplié par deux depuis que l'ISTA a rejoint le système LMD. Le coût annuel moyen d'un étudiant de l'ISTA est égal à 11,6 fois le coût annuel moyen d'un étudiant en France et de 11,5 fois le coût annuel moyen d'un étudiant américain des universités privées. Il est de très loin supérieur au coût annuel moyen d'un étudiant (toutes filières confondues) en Tunisie.

4.2.2 Cette efficacité réduite a été renforcée par la trop grande importance des coûts indirects de la formation (88%) par rapport aux coûts directs (12%) comprenant les charges enseignants qui assurent 80% du montant global du budget de l'ISTA. L'ISTA n'a pas les moyens (humains surtout) de développer les activités de Bureau d'études et de formation continue nécessaires pour son autofinancement. En outre, le projet a été clôturé avec près de 3 ans de retard sur l'échéance initiale.

## 4.3 Développement institutionnel

4.3.1 Le projet a permis à l'ISTA d'accéder au niveau d'institution académique reconnue de haut niveau. Il prodigue, depuis la restructuration qui a découlé de l'étude stratégique de 2002 financée par le projet, un enseignement post universitaire de troisième cycle dans une spécialité assez pointue, reconnu par le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur. Cette notoriété est définitivement reconnue au plan académique, vu les accords de partenariat qui la concrétisent et la confortent et qui fournissent une garantie scientifique et académique à ses diplômés. Les résultats acquis par l'ISTA, du fait de sa revitalisation et de son repositionnement stratégique par le projet, constituent, à l'heure actuelle, les fondements sur lesquels une vision du développement à partir de laquelle l'ISTA pourrait se construire.

4.3.2 Le projet n'a toutefois pas accompagné et soutenu l'ISTA pour qu'il atteigne son autonomie financière. L'absence d'appui financier, humain et technique nécessaire au développement quantitatif de la structure d'enseignement postuniversitaire et des structures d'Etudes et de Formation Continue a stérilisé l'impact du projet sur le développement institutionnel interne de l'ISTA.

4.3.3 L'impact du projet sur le développement institutionnel est jugé peu satisfaisant

## 4.4 Durabilité

4.4.1 Le repositionnement académique et les aides que représentent les acquisitions physiques du projet ont suffi à redonner à l'ISTA une visibilité qui, à son tour, a eu des effets d'entraînement qui représentent aujourd'hui des indices encourageants de viabilité de l'institution. Il existe une vision stratégique claire et cohérente de l'intervention compétitive de l'ISTA dans le marché de la formation liée au développement dans l'espace CEMAC. Cette stratégie a été réactualisée par une nouvelle étude stratégique de repositionnement de l'ISTA en tant que pôle d'excellence et confortée par l'existence d'un nouveau siège de l'ISTA que les Etats ont construit et qu'ils s'approprient à équiper. Cependant, comme en 2002, il manque aujourd'hui un plan d'action dimensionné, programmé et budgété qui renseigne sur les aspects concrets humains, matériels et financiers et sur les programmes de mise en œuvre de la stratégie de transformation de l'ISTA en pôle d'excellence. La durabilité des améliorations acquises au niveau de la formation des formateurs et du personnel de soutien est menacée par le départ à la retraite du personnel formé.

4.4.2 En somme, l'ISTA présente toujours des indices de durabilité incertaine qui ne manquent pas d'induire des inquiétudes quant à la continuité et la poursuite de ses missions. Ceux-ci concernent notamment la faible viabilité économique et financière et le niveau de résistance aux facteurs exogènes

comme les conditions économiques des pays membres de la région et le développement des universités et autres institutions publiques et privées qui offrent le même cursus qu'ISTA. Dans l'ensemble la durabilité est peu satisfaisante.

4.4.3 Globalement, la performance du projet est jugée peu satisfaisante.

#### 4.5 Performance du donataire et de la Banque

4.5.1 La CEMAC a entamé les réformes nécessaires à la mise en œuvre du projet, notamment l'adoption d'une politique communautaire qui consiste à financer le fonctionnement des institutions spécialisées au moyen de la perception de aux frontières des six pays membres, d'une taxe sur les produits de luxe (TCI). Cette réforme garantit le financement durable de l'ISTA de sorte à mettre l'institution à l'abri des crises de liquidités que pourraient traverser les économies de la sous-région. Il a rempli, à temps, toutes les conditionnalités du don et s'est acquitté de sa contribution au financement du projet.

4.5.2 Toutefois, l'intérêt manifesté par le donateur au développement de l'ISTA ne s'est pas encore matérialisé par une vision stratégique organisée et planifiée soutenue par une augmentation conséquente de la contribution de la CEMAC au budget de l'ISTA en rapport avec les nouveaux objectifs que lui assigne la CEMAC. Le donataire n'a pris aucune disposition pour améliorer l'impact institutionnel du projet et de l'ISTA par un développement des structures d'accueil des diplômés de l'ISTA. La CEMAC et les pays membres n'utilisent pas l'ISTA comme outil de mise en œuvre de leur politique de développement des capacités. La performance de l'emprunteur est jugée peu satisfaisante.

4.5.3 La performance de la Banque est jugée peu satisfaisante du fait qu'elle s'est focalisée sur une étude stratégique sans envisager les moyens de sa mise en œuvre et donc une qualité à l'entrée peu satisfaisante. De ce fait la Banque n'a pas apporté un appui permettant d'obtenir des changements durables. Les missions de supervision parvenaient à trouver des problèmes posés par l'exécution du projet. Cependant, les temps de réaction de la Banque, jugés très longs, ont eu pour effets un dépassement des délais et l'augmentation des coûts de réalisation de certaines composantes.

## 5. **Conclusions**

5.1 Le projet a réalisé de façon satisfaisante l'ensemble de ses extrants dont les principaux sont le plan stratégique de développement de l'ISTA et le fonds documentaire spécialisé. Cependant, la stratégie de développement de l'ISTA n'a pas été accompagnée d'un plan de mise en œuvre décrivant les moyens matériels et humains ainsi que le planning nécessaire. Seuls les aspects académiques de cette stratégie ont été pris en compte. Ce qui a permis au diplôme de l'ISTA d'évoluer en DESS, remplacé par le Master lors du passage au système LMD. L'utilisation des équipements acquis par le projet a eu un impact sur l'amélioration des conditions académiques et pédagogiques des étudiants formés à l'ISTA. Cette évolution a permis de revitaliser et repositionner davantage l'ISTA.

5.2 Toutefois, ces résultats ont été obtenus dans le cadre du doublement de la période de mise en œuvre, qui est passée de trois à six ans. En outre, la révision académique n'est pas allée suffisamment dans le sens de la transformation de l'ISTA en pôle de compétence, dans son créneau initial, et dans le domaine du développement communautaire et de la lutte contre la pauvreté. Ce qui a fait apparaître le besoin d'actualisation de la stratégie par une nouvelle étude pour la transformation de l'ISTA en pôle d'excellence de formation spécialisé, réalisée en 2009.

5.3 L'ISTA contribue certes à créer une expertise régionale dans l'analyse et la gestion des projets mais à une échelle réduite. Cette élite de fonctionnaires qualifiés dans le domaine de l'analyse et de la gestion des projets n'est pas utilisée de manière optimale dans les pays membres de la CEMAC. Par conséquent, le projet n'a pas amélioré l'efficacité externe de l'ISTA. Il n'a pas aussi redynamisé le bureau d'études de l'ISTA. En somme, le projet n'a pas contribué de façon significative au but ultime de

développement des capacités des Administrations publiques et privées à concevoir, planifier, mettre en œuvre et évaluer les politiques, programmes et projets de développement en Afrique Centrale.

5.4 La durabilité des effets du projet est peu probable du fait (i) des insuffisances dans le renouvellement des acquisitions physiques du projet comme les ordinateurs et autres appareils de reprographie et outils didactiques qui ont déjà à leur actif près de cinq ans de fonctionnement ; (ii) de la structure budgétaire imposée par la CEMAC; (iii) de la déperdition du personnel formé et (iv) des facteurs exogènes comme les conditions économiques des pays de la région et le fait que la demande de formation que suscite la visibilité que le projet a donné à l'ISTA profite à d'autres institutions. Dans l'ensemble la performance globale du projet est jugée peu satisfaisante.

## **6. Enseignement et Recommandations**

### **6.1 Principaux enseignements**

6.1.1 Outre l'existence de vision stratégique de l'institution de renforcement des capacités, les facteurs de durabilité de cette institution tels que le soutien socio-politique, l'engagement formel des instances régionales ou nationales, les viabilité institutionnelle, financière et économique et l'adaptation au changement doivent être examinés et pris en compte préalablement à toute décision de financement de la Banque.

6.1.2 Les apports et la contribution en nombre et en qualité de la formation diplômante, formation continue et assistance à la revalorisation des cycles de formation des agents de l'administration de gestion du développement sont des préalables pour faire d'une institution régionale de renforcement de capacités une référence en la matière.

6.1.3 Une institution régionale de renforcement de capacités est plus efficace que si elle est ancrée aux réalités du développement socio-économique de la région et aux stratégies de développement régionales.

6.1.4 Le développement de contenu de programmes d'enseignement supérieur constitue une condition nécessaire mais non suffisante à toute institution régionale de renforcement de capacités qui veut s'ériger en pôle d'excellence. L'adaptation des nouveaux concepts de développement et le lancement de programmes de recherche dans les domaines du développement communautaire, la lutte contre la pauvreté et l'intégration des dimensions transversales (environnement, genre, changements climatiques) constituent également des préalables.

6.1.5 Le succès d'une institution régionale de renforcement des capacités se mesure sur le niveau d'intégration de ses activités aux objectifs de développement des ressources humaines de l'administration publique de la région.

6.1.6 Outre la volonté politique des décideurs régionaux, la disposition de ressources financières suffisantes et pérennes sont nécessaires pour garantir la viabilité et la durabilité de l'institution régionale de renforcement des capacités, la modernisation des équipements et matériels didactiques, et faire face aux besoins de diversification et d'extension des activités et de transformation en pôle d'excellence.

### **6.2 Recommandations**

**La CEMAC** – Il est recommandé à la CEMAC de :

- i.) Reconsidérer sa politique de recrutement de cadres pour l'ISTA dès l'année budgétaire 2010 afin que l'ISTA puisse opérer les recrutements nécessaires en remplacement du corps professoral et du personnel de soutien partant à la retraite.
- ii.) Continuer à accorder aux professeurs permanents le statut de fonctionnaires internationaux, pour attirer les compétences et doter l'ISTA d'un nombre optimal de permanents par étudiant

requis pour renforcer son efficacité.

- iii.) Réviser l'organisation et la loi des cadres de l'ISTA sur la base des données de la stratégie de repositionnement validée par le séminaire de juin 2009, en respectant la norme d'un professeur permanent pour trente étudiants correspondant à un effectif total de 300 étudiants. La Loi des cadres de l'ISTA devrait permettre d'atteindre à moyen terme et de façon progressive, le nombre de 10 Professeurs permanents possédant les diplômes et les qualifications nécessaires pour enseigner en troisième cycle.
- iv.) Transformer l'ISTA en principal pôle d'excellence appelé à contribuer par la formation diplômante et par les études et la formation continue et l'appui aux promoteurs publics et privés à la mise en œuvre du PER.
- v.) Veiller à ce qu'il soit intégré dans le programme de développement de l'ISTA, un sous-programme dédié à l'opérationnalisation effective des centres d'activités génératrices de revenus propres à l'institut, apportant une contribution à son autofinancement.
- vi.) Veiller à ce que les programmes de l'ISTA incluent des cursus spécialisés dans les techniques de planification et de gestion des projets d'intégration économique régionale, des projets de lutte contre la pauvreté, et de manière plus spécifique les projets de protection des groupes sociaux vulnérables, jusque-là totalement absents des programmes de l'ISTA ;
- vii.) Réaliser un recensement régulier des besoins en effectifs et qualifications par pays et par un suivi de l'origine des candidats à la formation à l'ISTA et de l'affectation des diplômés après leur retour.
- viii.) Faire élaborer un Plan Régional de Formation Continue (PRFC) des cadres du développement par une étude régionale récurrente (tous les 3 ans par exemple) et dont la mise en œuvre serait confiée à l'ISTA.

A l'ISTA,

Il est recommandé à l'ISTA, dans le cadre son développement et de sa transformation en pôle d'excellence de formation spécialisée, de :

- donner un contenu académique, pédagogique, organisationnel et financier concret aux orientations stratégiques de diversification et d'extension de son activité ;
- Développer et mettre en œuvre un plan d'action à court et à moyen terme devant amener l'ISTA de sa situation actuelle à la situation-cible définie par l'étude stratégique de 2009.

### **La Banque**

Il est recommandé à la Banque de s'impliquer en tant que chef de file dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme de développement de l'ISTA en pôle d'excellence en obtenant de la CEMAC la garantie formelle de procéder :

- Au rééquilibrage du budget de l'ISTA de sorte à ce qu'il comporte à l'avenir un budget d'investissement qui garantisse au moins le renouvellement régulier des principaux équipements et matériels didactiques et la mise à jour du Centre de Documentation ;
- Au redimensionnement du budget de fonctionnement de manière conséquente avec les objectifs d'extension et de diversification des activités de l'ISTA pour la mise en œuvre du PER.

## **I. LE PROJET**

### **1.1 Contexte et justification de l'intervention de la Banque**

1.1.1 L'Institut Sous régional Multisectoriel de Technologie Appliquée, de Planification et d'Evaluation de projets (ISTA) fait partie des institutions spécialisées de la CEMAC<sup>1</sup>. Il a été créé en 1980 à Brazzaville par le Conseil des Chefs d'Etat de l'UDEAC. Ses statuts ont été adoptés par les Etats-Membres à Libreville, le 19/12/1981. Ils lui conféraient comme missions : (i) la formation postuniversitaire et le perfectionnement des cadres des Etats membres de la CEMAC dans les domaines de la conception, de l'évaluation de la réalisation et du suivi des projets de développement; (ii) la réalisation des études de pré-investissement en faveur des Etats-membres; (iii) la mise en place d'un centre sous régional d'information et de documentation pour diffuser les données économiques, technologiques et industrielles; et (iv) la promotion des opérations industrielles par des actions diverses portant sur l'identification des partenaires techniques et financiers.

1.1.2 La création de l'ISTA a eu lieu à une époque où, dans leur grande majorité, les pays africains souffraient de l'insuffisance des effectifs des cadres compétents en matière de gestion des projets de développement. Ils n'avaient pas non plus les moyens de se doter, chacun pour son compte, de structures académiques outillées pour former ces cadres.

1.1.3 Avec l'appui des divers concours extérieurs (ONUDI, Coopérations française et belge), l'Institut a, plus ou moins bien, concrétisé ses missions compte tenu des moyens qui ont été mis à sa disposition, des aléas et contraintes sociopolitiques et économiques de la sous-région. Il a toutefois connu de sérieux problèmes de financement qui ont conduit à la suspension de ses activités en 1989. Cette suspension a découlé de l'incapacité de la plupart des pays-membres à s'acquitter de leurs cotisations respectives.

1.1.4 Une réforme conduite par l'UDEAC en 1993 a créé et mis en œuvre un mécanisme de financement fondé sur une taxe perçue au cordon douanier sur les biens de luxe, la Taxe Communautaire d'Intégration (TCI). Recouvrée par une agence spécialisée de la CEMAC, la TCI est redistribuée aux institutions spécialisées. Statutairement, l'ISTA a la possibilité de se financer sur ses rentrées propres issues : (i) de l'organisation de formations continues payantes ; (ii) des études réalisées au profit de structures publiques et privées ; (iii) des frais d'inscription d'étudiants non boursiers. L'autofinancement sur fonds propres a été handicapée par le fait que l'ISTA ne disposait pas de personnel suffisant requis pour assurer les cours, prospecter les marchés et obtenir des contrats d'études et de formation continue afin de financer son fonctionnement et son équipement.

1.1.5 La TCI a permis de mobiliser depuis 1995, les ressources nécessaires au financement des charges récurrentes du fonctionnement de l'ISTA (salaires, matériel de bureau, bourses et frais de stages et d'encadrement). Elle continue, à ce jour, à alimenter le budget annuel de l'ISTA à hauteur de 95%. Cependant, ce mode de financement n'a pas du tout fourni à l'Institut, les moyens de se développer davantage. Le budget prélevé sur la TCI ne permettait ni de renouveler ou de moderniser les équipements ni de développer l'activité ou de la diversifier. Depuis la reprise de 1995, l'ISTA n'a pas été en mesure d'honorer l'ensemble de ses missions statutaires. Il s'est cantonné presque exclusivement dans sa mission d'enseignement post universitaire tout en la maintenant de point de vue quantitatif à son niveau des années 80 et 90 en raison notamment de l'absence de locaux adéquats. Les actions relatives à sa mission de perfectionnement des cadres des Etats membres sont limitées voire inexistantes. Le bureau d'études de l'ISTA se présente comme un centre de recherche appliquée, plutôt que comme un cabinet de consultation classique. Ses missions de centre sous régional d'information et de documentation et de promotion des opérations industrielles sont totalement abandonnées. C'est dans ce contexte de crise que, vers le milieu des années 90 l'UDEAC puis la CEMAC ont sollicité l'intervention du Groupe de la Banque pour un appui du FAD à l'ISTA.

---

<sup>1</sup> Créée en vertu du traité instituant la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) signé le 16 mars 1994 à N'djamena au Tchad

1.1.6 Le projet se justifiait par la nécessité de renforcer l'ISTA afin qu'il maintienne ses avantages comparatifs par rapport aux autres institutions de formation. En effet, les institutions des pays développés<sup>2</sup> exigent des droits d'inscription et des frais d'études plus chers et les formations qui y sont dispensées ne sont pas nécessairement adaptées aux besoins des économies nationales de la zone CEMAC. En outre, certaines institutions se situent dans d'autres sphères linguistiques et sont moins compétitives que l'ISTA du fait des coûts et des durées supplémentaires que nécessite l'apprentissage d'une langue autre que le français pour pouvoir poursuivre ce type d'études. Enfin, les structures de formations créées dans le cadre de la CEMAC et d'autres communautés politico-économiques régionales et sous régionales francophones et voisines<sup>3</sup> dispensaient, en majorité, des formations de techniciens et très peu de formation de cadres de haut niveau dans le domaine des compétences qui est celui de l'ISTA.

## **1.2 Formulation du projet**

1.2.1 Le FAD avait exigé que des réformes en profondeur soient entreprises à l'ISTA en préalable à son intervention. Celles-ci, entreprises en 1998, puis en 1999 concernent les conditions de recrutement des stagiaires et la durée des études adoptées par la CEMAC. Elles ont permis de procéder au lancement de l'instruction du projet et à son évaluation en 1999.

1.2.2 Le renforcement institutionnel sollicité par la CEMAC et appuyé par le FAD, a consisté essentiellement en la réalisation d'une étude en vue de définir une stratégie de développement de l'ISTA et une dotation couvrant une partie des besoins de formation du personnel et l'acquisition de matériel didactique. Les réalisations des formations du personnel ainsi que l'acquisition de matériel didactique étaient conditionnées par l'adoption des résultats de cette étude. La stratégie de développement devait lui permettre de mieux répondre, à la fois à ses missions originelles (formation diplômante, formation continue, études, documentation) et aux défis nouveaux (former des cadres pour les projets de lutte contre la pauvreté, la décentralisation et la bonne gouvernance).

## **1.3 Objectifs et portée à l'évaluation**

1.3.1 Le projet a pour objectif sectoriel de contribuer à la consolidation des capacités de gestion des projets de développement dans la région de la CEMAC. L'objectif spécifique du projet est d'améliorer les prestations de l'ISTA dans les domaines de la formation, de l'analyse et de la gestion des projets de développement.

1.3.2 Les résultats, en termes d'amélioration, étaient attendus au niveau de(s): (i) capacités des Administrations publiques et privées à planifier, mettre en œuvre et évaluer des projets de développement économique et sociale en Afrique Centrale ; (ii) l'efficacité interne et externe; (iii) la revitalisation et le repositionnement stratégique de l'ISTA ; (iv) prestations du bureau d'études de l'ISTA et (v) conditions académiques et pédagogiques des étudiants formés. Ceci passe par la réalisation des activités suivantes: (i) l'élaboration et la validation d'une étude sur l'évaluation des programmes et des activités qui permettent d'adopter de nouveaux Syllabi, programme et stratégie de formation ; (ii) l'élaboration et la validation d'un plan directeur de développement de l'ISTA à moyen et long terme ; (iii) le recyclage des agents de soutien et des formateurs et (iv) la dotation de l'ISTA en équipements, mobiliers, manuels et revues.

## **1.4 Dispositions financières**

1.4.1 Le projet a été financé par un don de 0,6 millions d'UC accordé à la CEMAC. Du fait de l'appartenance de cinq des six pays de la CEMAC au guichet FAD, le projet était éligible au

---

<sup>2</sup> Et notamment celles de la zone francophone et en particulier les institutions françaises, belges et canadiennes, selon le rapport d'évaluation

<sup>3</sup> ISSEA, EIED, CEVIRHA, CESAG - Au moment de l'évaluation rétrospective, certaines de ces structures n'existent plus.

financement par un don conformément aux directives sur l'utilisation des fonds de l'assistance technique et aux directives sur le financement des projets multinationaux.

1.4.2 Le coût total du projet hors taxe avait été estimé à 0,79 millions d'UC financé conjointement par le don du FAT, une contribution du Gabon de 0,12MUC et une contribution de la CEMAC de 0,07MUC. L'accord a été signé le 27/07/2000. Il a été mis en vigueur le 01 mars 2001. Le don FAD devait servir à couvrir la totalité des coûts du projet en devises et une partie des coûts en monnaie locale. La contrepartie CEMAC a financé l'organisation de séminaires et une partie des frais de fonctionnement de la CEP. La contribution du gouvernement gabonais représentait la contrepartie de l'hébergement de l'ISTA pour la durée du projet.

## **II. L'EVALUATION**

### **2.1 Méthodologie et approche de l'évaluation rétrospective**

2.1.1 Le présent rapport a été rédigé à la suite de la mission d'évaluation rétrospective effectuée du 26 octobre au 06 novembre 2009, dans trois pays membres de la CEMAC (Gabon, Cameroun et Congo). Les principaux critères utilisés sont : la pertinence et la qualité à l'entrée, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact sur le développement institutionnel, la performance de l'Emprunteur, la performance de la Banque et la performance globale du projet.

2.1.2 L'évaluation est basée sur un examen des documents du projet et d'autres études pertinentes. Elle s'appuie également sur les discussions et entretiens avec des acteurs clés d'horizons divers. Elle s'est déroulée en trois phases : (i) la collecte d'informations au siège de la Banque, dont l'analyse préliminaire s'est soldée par un document d'orientation pour cette évaluation ; (ii) la mission de terrain visant à collecter les données et à effectuer des visites dans les zones d'intervention du projet dans le but d'échanger avec les parties prenantes (ISTA, CEMAC, structures bénéficiaires, anciens étudiants) sur des questions essentielles de l'évaluation et enfin (iii), l'analyse des informations collectées en vue de l'élaboration du REPP.

2.1.3 Pour mieux exprimer le niveau d'atteinte des résultats du projet, les éléments de preuves ont été complétés par des entretiens individuels ou des discussions de groupe avec les anciens diplômés de l'ISTA, les étudiants actuels, les professeurs, les responsables des ministères utilisateurs des diplômés de l'ISTA. Ces entretiens étaient couplés avec une enquête auprès des institutions bénéficiaires, des institutions partenaires et des diplômés et actuels étudiants sur la base des questionnaires semi-structurés. Les informations collectées jettent un éclairage spécial sur le projet que ne pouvait fournir la revue documentaire. C'est dans ce contexte que les correspondants locaux de L'ISTA au Cameroun et au Congo ainsi que les responsables des ministères de l'Economie et du Plan ont contribué à fournir le point de vue des utilisateurs sur les besoins de leurs pays en cadres spécialisés dans l'évaluation et la gestion des projets ainsi que sur les utilisations effectives de ces profils dans leurs pays respectifs.

2.1.4 L'ensemble des questions abordées découlent de l'application de la démarche évaluative issue des outils suivants, présentés en annexe respectivement en annexes 8 et 9 à savoir la logique d'intervention et la matrice rétrospective du cadre logique. Une matrice d'évaluation a été également élaborée incluant les principales questions d'évaluation rétrospective.

2.1.5 L'évaluation a utilisé la méthode avant-après afin d'apprécier l'impact du projet.

## **2.2 Disponibilité et utilisation des données de base, des indicateurs clés des résultats**

2.2.1 La matrice du cadre logique annexée au rapport d'évaluation ex-ante fournit comme indicateurs de mesure du niveau de réalisation de l'objectif spécifique du projet : (i) l'accroissement de la qualité des programmes de formation à partir de 2001 ; (ii) le lancement à l'ISTA de nouvelles activités à partir de 2002 et (iii) l'augmentation d'au moins 10% par an (sur 5 ans) du nombre de stagiaires à partir de 2002. Il n'est pas spécifié de références pour l'accroissement de la qualité des programmes et il n'est pas non plus fourni d'indication sur le type d'activités dont le lancement est supposé intervenir à partir de 2002 du fait du projet, ce qui limite le suivi et la mesure du niveau de réalisation de ce type de résultats.

2.2.2 Des données essentiellement qualitatives sur les profits que tirent les entreprises, les institutions gouvernementales et la planification du développement de manière générale dans leurs pays respectifs de l'envoi de leurs ressortissants à l'ISTA ont été aussi collectées au cours des différentes visites de même que des données quantitatives et qualitatives relatives aux dispositions prises par les gouvernements respectifs à l'égard de l'ISTA et de ses projets d'avenir.

### **III. PERFORMANCE D'EXECUTION**

#### **3.1 Conformité avec le calendrier d'exécution et des coûts du projet**

3.1.1 Le projet a été clôturé avec près de trois (3) années de retard sur l'échéance initiale et dans l'ensemble, il a respecté les coûts prévus à l'évaluation avec un reliquat non décaissé très négligeable de 1245 UC<sup>4</sup>.

3.1.2 La totalité des biens et des services prévus ont été acquis avec un coût moindre que celui estimé à l'évaluation. L'écart négatif sur la rubrique formation ne peut pas être considéré comme une performance positive. En effet, une réduction de l'importance et de la durée de la formation des formateurs et du personnel de soutien a été observée. La formation dispensée ne correspond pas à ce qui a été stipulé par l'étude stratégique financée par le projet. Elle n'a pas permis de rendre les quatre professeurs formés académiquement et juridiquement aptes à enseigner au niveau du troisième cycle universitaire.

3.1.3 Le dépassement de 7,5% sur la rubrique équipement et matériel didactique provient certainement des augmentations des prix. Cette augmentation demeure acceptable du fait que le projet a beaucoup dépassé ses délais initiaux. Les écarts sur les frais de fonctionnement proviennent aussi de l'allongement de la durée de réalisation du projet. La CEP a dû supporter beaucoup plus longtemps que prévu les indemnités et salaires de ses membres à plein temps et à temps partiel. L'important écart sur la rubrique « audit » ne peut pas être expliqué seulement par l'augmentation des prix eu égard à l'allongement des délais.

3.1.4 Au terme de la période initiale de mise en œuvre du projet (31 décembre 2004), il a été rendu nécessaire de proroger la date limite du dernier décaissement. La date de clôture a fait l'objet de deux prorogations (de Janvier à Décembre 2005 puis de Janvier à Juin 2006). Une explication des retards a également été souvent avancée au fait que les annonces pour les AO devaient être publiées dans les 6 pays membres de la CEMAC, mais aucune leçon n'a été tirée à ce propos pour prévenir, voire réduire les retards.

#### **3.2 Gestion du projet, Reportage, suivi et évaluation des réalisations**

3.2.1 Le DG de l'ISTA qui cumulait également le poste d'administrateur de la CEP, était absorbé par la direction de l'ISTA et ne pouvait se consacrer que très peu à la gestion du projet. Par ailleurs, les professeurs permanents supposés y aider étaient également trop pris par leurs responsabilités

---

<sup>4</sup> 0,20% du montant du don FAD.

pédagogiques, administratives et commerciales de l'ISTA. Le comptable du projet a été beaucoup plus présent (et payé) dans les périodes « creuses » que dans les périodes actives du projet. L'agent permanent de la CEP (partagé entre le projet et la gestion de l'ISTA) a été la secrétaire du DG.

3.2.2 Les rapports trimestriels d'activités du projet ont été régulièrement rédigés et transmis à la Banque pour le suivi de l'exécution du projet et pour donner suite aux recommandations des missions de supervision de la part de la Banque.

3.2.3 La performance globale d'exécution du projet est jugée peu satisfaisante.

#### **IV. PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION ET NOTATIONS DE PERFORMANCE**

##### **4.1 Principales constatations de l'évaluation**

###### **a. Pertinence et qualité à l'entrée**

4.1.1 Le besoin en cadres spécialisés dans les domaines de la planification et de l'évaluation des projets de développement existe au sein des pays de la CEMAC, mais n'a jamais fait l'objet d'évaluation quantitative ni au niveau global, ni au niveau des pays pris individuellement. C'est essentiellement pour identifier ces orientations stratégiques et identifier les besoins que la plus importante activité du projet a été la réalisation de l'étude stratégique. La pertinence du projet découle du fait qu'il a, avant tout, cherché à combler ce manque. Au-delà de cette étude, l'objectif ultime était la redynamisation de l'Institution pour renforcer sa pertinence par rapport aux priorités des pays de la CEMAC.

4.1.2 La Banque a veillé à n'intervenir que si la politique de financement des institutions de formation sous régionales était modifiée pour assurer un financement durable des activités de l'ISTA. C'est dans ce contexte que la CEMAC a mis en place un mécanisme de financement de l'ISTA basé la Taxe communautaire d'intégration (TCI). Le projet, tel qu'il a été formulé et évalué tient compte de ces modifications et de la nouvelle politique de financement.

4.1.3 Le projet a été identifié, formulé et évalué à une époque où la Banque ne disposait pas d'expérience avérée dans le domaine du renforcement des institutions de formation<sup>5</sup> ni de politique en matière de renforcement des capacités et plus spécialement celles d'institution d'enseignement universitaire multilatérale régionale ou sous régionale. De ce fait, la Banque n'a pas inclus les moyens d'appuyer l'ISTA pour remplir de manière durable sa mission. Cependant, le projet reste à ce jour pertinent du fait de sa cohérence avec la nouvelle stratégie de renforcement des capacités de la Banque.<sup>6</sup>

4.1.4 Le projet n'a pas été suffisamment au-delà de l'étude stratégique dont avait besoin l'ISTA pour adapter ses activités en nature et en volume aux besoins des pays de la région et de pouvoir atteindre des réels résultats de développement.

4.1.5 Le rôle joué par la Banque reposait sur l'hypothèse que « les besoins de l'institution résident plus dans un soutien plus intellectuel que financier puisque la CEMAC fournissait les ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'Institut. »<sup>7</sup>. Le projet s'était limité à l'étude et à des renforcements matériels et pédagogiques mineurs. Il n'avait pas pris en compte la nécessité de mettre en œuvre les recommandations de l'étude stratégique par des appuis financier et technique adéquats.

<sup>5</sup> Le rapport d'évaluation cite un seul exemple de l'époque, celui de l'Université Senghor à Alexandrie et souligne que cet exemple n'était pas suffisant pour permettre à la Banque de tirer des leçons. En d'autres termes, la Banque avait adopté une attitude empreinte de prudence vis-à-vis de l'ISTA. Les assurances fournies ne lui semblaient pas suffisantes pour un engagement de taille.

<sup>6</sup> BAD, Stratégie de renforcement des capacités du groupe de la Banque : ADB/BD/WP/2009 – ADF/BD/WP/2009/158, 24 novembre 2009, préparée par ECON/CSVP.

<sup>7</sup> Cf. Rapport d'évaluation §4.3.2 p.11

Le réel soutien à l'ISTA devrait être entamé après l'étude en utilisant ses conclusions comme point de départ pour un développement durable de l'ISTA.

4.1.6 En dépit des réformes académiques et structurelles amorcées par le projet à travers le plan stratégique 2003-2008, le besoin d'une autre étude stratégique de transformation de l'ISTA en pôle d'excellence de formation spécialisée s'est manifesté en 2009, montrant la nécessité d'aller au-delà de la conception des stratégies.

4.1.7 Dans l'ensemble la pertinence et qualité à l'entrée est jugée peu satisfaisante.

b.) Efficacité (niveau de réalisation des objectifs et résultats)

4.1.8 **Réalisations et qualité des extrants** : Malgré le retard observé par rapport aux prévisions de l'évaluation, le projet a réalisé l'ensemble de ses extrants. Le principal extrant concerne la réalisation de l'étude du marché de la formation et des prestations de services de l'ISTA, qui a débouché sur des conclusions satisfaisantes pour le développement de l'ISTA, ratifiées par la suite par les pays membres. L'étude stratégique de repositionnement de l'ISTA a été réalisée par un consultant et validée par les parties prenantes (bailleurs de fonds, pays membres de la CEMAC, patronat et chambres de commerce et d'industrie) au cours d'un séminaire tenu à Libreville le 19 avril 2002. Elle se structure en trois parties : (i) un bilan diagnostic de l'ISTA ; (ii) une analyse de l'environnement extérieur de l'ISTA et une identification des marchés potentiels ciblés ; (iii) et un Plan Directeur de développement des activités de l'ISTA. Le plan stratégique de développement de l'ISTA proposé s'articulait autour d'une stratégie à court terme, moyen et long termes.

4.1.9 Les quatre formateurs permanents de l'ISTA ont bénéficié d'une formation recyclage qui ne correspondait pas au minimum exigé pour enseigner en 3<sup>ème</sup> cycle. Cette formation ne profitera pas longtemps à l'ISTA puisque la majorité (75%) des bénéficiaires est sur le point de partir à la retraite. La formation du personnel de soutien, n'a pas été non plus de qualité satisfaisante du point de vue de son contenu, de sa durée et du niveau d'approfondissement des thèmes abordés. En somme, les formateurs permanents de l'ISTA n'ont pu bénéficier d'une formation conséquente car le budget prévu à cette formation s'est avéré manifestement très insuffisant. Le projet avait donc opté pour une formation recyclage qui leur a permis de renforcer et de consolider leurs acquis professionnels, dans l'espoir de procéder ultérieurement à des recrutements de nouveaux formateurs présentant un profil académique plus approprié et de disposer ainsi d'une équipe de formateurs plus équilibrée (des professionnels de terrain et des théoriciens). L'ISTA continue à compter essentiellement sur des enseignants vacataires et n'a pas pu acquérir des compétences supplémentaires. Le ratio Etudiants/Professeurs permanents qui est de 5, demeure très en deçà des normes, soit 30 étudiants par professeur permanent.

4.1.10 Le résultat le plus évident en termes d'extrant est le Centre de Documentation pour lequel les diplômés ayant tiré profit de ses avantages, ont exprimé un haut niveau de satisfaction satisfaisant par rapport aux autres diplômés. Depuis le projet, l'ISTA est doté d'un noyau de centre de documentation qui compte à ce jour 1500 titres d'ouvrages de référence dans sa spécialité. Ce centre n'a pas encore atteint le niveau d'un centre régional de documentation, stockage et diffusion de données sur les projets de développement dans la sous-région tel que visé par le projet. D'autres investissements seraient nécessaires pour que le CD puisse avoir cette envergure.

4.1.11 **Effets directs** : D'après les données collectées au cours des discussions par groupe et des réponses fournies par l'enquête, les conditions d'étude à l'ISTA se sont améliorées du fait des améliorations physiques et pédagogiques introduites par le projet. La preuve est fournie par la comparaison des niveaux de satisfaction les diplômés de l'ISTA. Les anciens (avant le projet) sont beaucoup moins satisfaits de leurs conditions d'études (en particulier, en ce qui concerne le matériel pédagogique) par rapport aux nouveaux diplômés, après le projet, qui ont bénéficié de nouveaux équipements mis à disposition par le projet. Du point de vue pédagogique, les anciens diplômés affirment à 100% ne pas être satisfaits, alors que le niveau de satisfaction est de 72% pour les nouveaux diplômés, soit une augmentation considérable du niveau de satisfaction (voir annexe 10).

Toutefois, l'écart de niveau d'appréciation est moindre en ce qui concerne les effets immatériels, principalement la qualité des enseignements (85% et 95%).

4.1.12 Les nouveaux apprécient moins la qualité des stages pratiques. Ceci est probablement le signe d'une élévation du niveau d'exigence des stagiaires qui sont recrutés à un niveau de formation plus élevé. Dans l'ensemble, le projet a eu un impact sur l'amélioration des conditions pédagogiques (corps enseignant mieux formé, équipements didactiques plus appropriés et fonds documentaire enrichi).

4.1.13 En effet, l'utilisation des équipements acquis par le projet a contribué à l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Le matériel informatique, les équipements didactiques, les ouvrages et autres logiciels et périodiques marquent un tournant dans les méthodes d'enseignement et l'ouverture de l'ISTA sur le monde (possibilités de recherche et de documentation améliorées comparativement à la situation avant le projet). Ils créent des traditions de fonctionnement en réseau entre les différents intervenants du système de gestion de l'ISTA qui facilitent les tâches et améliorent la productivité.

4.1.14 En termes d'augmentation du nombre de stagiaires, le projet n'a pas atteint les résultats escomptés. Le projet n'a rien modifié à la capacité d'accueil de l'ISTA en raison, entre autres, de l'absence des locaux adéquats. Le nombre de diplômés est demeuré réduit au niveau de 20 par an inégalement répartis entre les pays de la sous-région.

4.1.15 Le projet n'a pas permis de redynamiser le bureau d'études de l'ISTA dont le mandat consiste à réaliser, sur demande, des études de marché, de faisabilité, de développement de projet, autant pour les administrations privées que publiques, ou encore pour le compte d'organismes internationaux. Les principales réalisations du bureau d'études sur la période 2003-2008 est « l'étude sur la gouvernance au Gabon » et « les progrès accomplis par le Gabon sur sa gouvernance ». L'ISTA a également réalisé environ quatre séminaires de formation sur la période<sup>8</sup>, ce qui est peu eu égard à sa réputation et son envergure sous régionale. Cette situation résulte essentiellement d'une insuffisance de ressources financières et humaines et du faible recours à l'intermédiation pour assurer certains mandats. Pour l'instant, le bureau d'études de l'ISTA se présente comme un centre de recherche appliquée, plutôt qu'un cabinet de consultation classique. De ce fait, les apports propres de l'ISTA au financement de son activité sont demeurés quasi-nuls.

4.1.16 Il convient de noter que la stratégie de développement de l'ISTA n'a pas été accompagnée d'un plan opérationnel décrivant, les moyens matériels et humains ainsi que le planning nécessaire à sa mise en œuvre. Ainsi, seuls les aspects académiques des propositions de la stratégie de 2002 ont été pris en compte et mis en œuvre<sup>9</sup>. Le diplôme de l'ISTA a effectivement évolué en DESS remplacé par le Master lors du passage au système LMD (Licence-Master-Doctorat). La première promotion de Master en analyse et évaluation de projets a démarré au début de la session 2007/2008. En Novembre/Décembre 2009 l'ISTA a effectué la sortie de la seconde promotion de Master et a reçu la troisième. Cette évolution a permis de revitaliser et repositionner davantage l'Institution.

4.1.17 Toutefois, la réforme académique n'est pas allée suffisamment dans le sens de la transformation de l'ISTA en pôle de compétence, dans son créneau initial dans le domaine du développement communautaire et de la lutte contre la pauvreté. L'ISTA est demeuré une structure d'enseignement à caractère strictement académique<sup>10</sup> qui ne diffère des constats de 2002<sup>11</sup> qu'au plan de la nature du diplôme délivré et du niveau académique de l'enseignement et des prérequis. Le

<sup>8</sup> Voir « Etude stratégique pour la transformation de l'ISTA en pôle d'excellence de formation spécialisée », SG CONSULTING GROUP, 09 juin 2009

<sup>9</sup> Voir l'annexe 11 sur la mise en œuvre de cette stratégie

<sup>10</sup> Si l'on excepte les stages pratiques qui le caractérisaient avant même l'avènement du projet

<sup>11</sup> Les programmes rénovés de l'ISTA ne contiennent rien qui fasse référence au développement communautaire et à la lutte contre la pauvreté et que la référence au développement est minime et ne représente (conjuguée à la référence à l'environnement) que 6,66% des crédits et 12,8% des heures de cours du master 1 et 3,33% des crédits et 6,4% des heures de cours de l'ensemble du cursus MASTER 1 et MASTER2 réunis

contenu de l'enseignement prodigué par l'ISTA ne contient aucune référence explicite ou implicite à la réalité des problèmes du développement socio-économique spécifiques à la sous-région et le projet n'a pas contribué à adapter les contenus des enseignements de l'ISTA à cette réalité. Les concepts de développement communautaires, de microprojets et d'activités génératrices de revenus ainsi que la prise en compte du genre dans les projets de développement sont encore totalement absents des programmes de l'ISTA.

4.1.18 Au plan interne, le projet n'a pas eu, à travers la formation des formateurs et celle du personnel de soutien, l'effet escompté sur le renforcement humain de l'institution. Ainsi, bien que recyclés, les professeurs permanents ne sont toujours pas « légalement » et « académiquement » habilités à enseigner au niveau du troisième cycle. Par ailleurs, le personnel de soutien a reçu une formation en initiation à la bureautique et à la communication qui n'a pas réellement modifié ses qualifications. Pour les deux catégories de personnel, les formations ont été prodiguées à des personnes qui sont sur le point de partir à la retraite. En somme, indépendamment de sa qualité, cette rubrique ne profitera pas à l'ISTA de façon durable et de ce point de vue, la situation de l'institution n'a pas été améliorée.

4.1.19 *Effets indirects* : L'enquête de terrain a montré que le profit que les Etats tirent de leurs diplômés se situe à deux niveaux : (i) l'emploi direct des compétences acquises de manière très ciblée dans les administrations d'origine ou dans la réaffectation des diplômés dans d'autres structures plus utilisatrices de leurs nouvelles compétences et ; (ii) à défaut de cet impact institutionnel direct, les anciens diplômés de l'ISTA qui sont peu ou pas du tout employés dans le domaine des projets de développement publics, s'orientent vers des contributions au développement plus appropriées à leurs nouvelles compétences dans les structures privées. La plupart intègre des structures universitaires publiques et privées aux fins d'enseignement. Ils sont aussi, parfois, employés en tant qu'enseignants vacataires en plus de leur emploi dans l'administration. Dans certains cas, les anciens de l'ISTA deviennent opérants dans le créneau de la formation continue à travers les bureaux d'études que certains ont créé pour leur propre compte ou de ceux qui les emploient à titre d'experts vacataires ou à temps partiel. Certains ont même créé des BE tout en continuant à occuper leur poste dans l'administration.

4.1.20 L'ISTA forme certes une élite de fonctionnaires qualifiés dans le domaine de l'analyse et de la gestion des projets. Cependant celle-ci n'est pas utilisée de manière optimale. Une grande majorité (83%) des diplômés de l'ISTA sont issus de l'administration et de l'enseignement secondaire. Environ 57% d'entre eux n'exerçaient pas dans la gestion des projets de développement et reprennent les mêmes emplois qu'ils occupaient avant la formation

4.1.21 Le projet a contribué à rendre possible la continuation de la mission de l'ISTA en matière de renforcement des capacités d'analyse, d'évaluation et de gestion des projets de développement. Néanmoins, cette capacité ne fait l'objet d'aucune gestion rationnelle de la part de l'ISTA en tant qu'institution communautaire des pays concernés et de la CEMAC, structure d'intégration régionale et de gestion des affaires communautaires. La formation à l'ISTA est sollicitée, puis exploitée à titre strictement individuel et personnel. Le renforcement des capacités dans la sous-région est cependant une réalité et bien que peu organisé, il existe un « effet ISTA » sur les capacités de l'ensemble des six pays en matière d'analyse, d'évaluation et de gestion des projets.

4.1.22 Un renforcement des capacités des six pays pris individuellement en matière d'évaluation et de gestion des projets est effectif mais très réduit en nombre. Les personnes formées ne sont pas toutes employées de manière organisée dans le secteur des projets de développement. Cependant, elles rendent des services effectifs dans ce domaine dans l'administration et à travers les bureaux d'études privés qui les emploient ou ceux créés par certains d'entre eux. Dans le meilleur des cas, seulement 55% des personnes formées à l'ISTA sont directement employées dans le secteur de leurs compétences dans les cinq années qui suivent l'obtention du diplôme.

4.1.23 Il ressort des résultats de l'enquête que, l'obtention du diplôme de l'ISTA n'est pas une question déterminante pour le changement d'emploi chez le même employeur, ni pour le changement d'employeur,

ni encore pour la promotion de grade ou l'accès à des fonctions de responsabilité. L'inscription à l'ISTA n'est pas l'aboutissement d'un projet concerté entre les administrations et les stagiaires pour la réalisation d'un projet professionnel concerté. C'est un droit dont use le fonctionnaire. Au retour, la réaffectation vers un poste conforme au nouveau profil n'est ni un droit ni une obligation. L'administration réaffecte ceux qui le demandent lorsqu'il se présente une vacance. Certains doivent attendre cette réaffectation pendant des années. Ce sont surtout les anciens enseignants du secondaire qui trouvent le plus de difficultés à se faire réaffecter, notamment au Congo.

4.1.24 Dans l'ensemble, les utilisateurs des diplômés ISTA sont essentiellement les Ministères en charge de l'Economie et du Plan. On observe toutefois pour les dernières promotions un intérêt accru des départements de l'éducation, de la santé et des travaux publics.

4.1.25 *Autres effets indirects*: La notoriété et les réussites que l'ISTA a accumulées ont créé une demande que ses moyens limités ne lui permettent pas de satisfaire. Une grande partie de cette demande a ainsi profité à d'autres institutions universitaires et autres BE publics et privés.<sup>12</sup> Les programmes qui étaient à l'origine caractéristiques de l'ISTA sont proposés par plus d'une institution dans la sous-région dont les moyens sont plus importants et qui parviennent à « produire » plus d'une centaine de diplômés par an. Ainsi d'autres institutions de formation régionales ou sous régionales telles le CESAG<sup>13</sup> ou l'ISSEA se développent. Des universités telles l'UOB du Gabon ou l'Université Catholique de Yaoundé « se sont appropriés » les programmes de l'ISTA et les proposent dans des conditions beaucoup plus compétitives<sup>14</sup>. Par contre, les diplômés de l'ISTA ayant passé par certains de ces instituts jugent meilleure la qualité des prestations de l'ISTA.

4.1.26 *Effet à Long Terme (Impact)* : La contribution de l'ISTA au développement des capacités des Administrations publiques et privées à concevoir, planifier, mettre en œuvre et évaluer des politiques, programmes et projet de développement économiques et social est encore limitée. L'ISTA contribue certes à créer une expertise régionale dans l'analyse et la gestion des projets mais à une faible échelle. Bien qu'il ne soit pas possible d'attribuer la création de cette expertise au projet seul, il est néanmoins indéniable qu'il a contribué à la revitalisation de l'ISTA et à son repositionnement au plan académique en phase avec les tendances modernes de l'enseignement supérieur actuel (système LMD).

4.1.27 L'impact du projet sur le développement des ressources humaines dans la sous-région demeure hypothétique à ce jour. Le projet a certes permis que l'activité de l'ISTA puisse se poursuivre et a rehaussé la contribution de l'ISTA à un niveau académique beaucoup plus élevé que celui d'avant le projet (du niveau de Technicien Supérieur, à celui de DESS puis à celui de Master). L'élitisme que crée cette formation profiterait à certains individus qui, grâce au diplôme, montent en grade et parviennent aux plus hautes fonctions, mais ne profite pas encore comme il se doit à l'essaimage d'une culture d'analyse et de gestion des projets dans les administrations de la sous-région. Cette situation s'expliquerait à la fois par des raisons d'organisation et de méconnaissance des besoins réels mais aussi par la non prise en compte des dits besoins dans l'inscription des candidats à l'ISTA puis dans leur affectation post-diplôme. Avec un nombre plus élevé de diplômés, il est en droit de s'attendre à ce que l'ISTA mette à la disposition des pays membres de la CEMAC une masse critique de compétences pouvant infléchir le changement souhaité.

4.1.28 L'ISTA dans sa dimension actuelle (moyens humain et financier, organisation) n'est pas en

<sup>12</sup> La Faculté des Sciences Sociales et de Gestion (FSSG) de l'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC) propose un Troisième Cycle débouchant sur un DESS en développement et management des projets en Afrique pour un coût « modique » comparé à celui de l'ISTA, 825 000 FCFA. L'Université de Yaoundé 2 offre la même formation DESS en analyse et évaluation des projets pour l'équivalent de 25000 FCFA de droits d'inscription. En dehors de la sous-région, le CESAG offre également une formation en analyse et évaluation de projets

<sup>13</sup> Voir la large panoplie de formations proposée par le CESAG Dakar

<sup>14</sup> L'inscription annuelle pour une formation de 10 mois à l'ISTA coûte 2,5 millions de FCFA. Le marché de la sous-région propose le même contenu pour le même diplôme entre 1 et 1,5 Millions de FCFA. ISTA se situe, pour 5 mois d'études et 5 mois de stage, au même niveau que CESAG qui propose (en 2007) le DESS gestion de projets pour 12 mois d'études à 3 Millions de FCFA (soit 2.5MFCFA pour 10 mois)

mesure d'avoir un impact significatif sur le développement des capacités des administrations de la sous-région en matière de lutte contre la pauvreté. Cet impact est tributaire d'un effort de rénovation conceptuelle, de moyens humains en nombre et en qualifications dont l'ISTA ne dispose pas toujours, même après le projet.

4.1.29 Dans l'ensemble l'efficacité est jugée peu satisfaisante.

c.) Efficiences

4.1.30 Le projet a été clôturé avec près de 3 ans de retard sur l'échéance initiale. La principale réalisation du projet, en l'occurrence, l'étude stratégique a coûté (en coûts directs) plus du quart (26%) du montant total du projet. L'ISTA doit à cette étude de s'être correctement repositionné actuel dans son environnement institutionnel, en rehaussant la qualité de sa contribution à l'effort de développement de la CEMAC. L'institut s'est repositionné sur le plan de la qualité de l'enseignement dispensé de manière plus compétitive sur son marché (celui de la formation à la planification et à l'évaluation des projets). Cependant, les acquis qualitatifs n'ont pas amélioré l'efficacité financière de l'ISTA. En effet, l'institut a continué à ne sortir que 20 diplômés par an. Pour un budget annuel moyen de près de 900 millions de Francs CFA, le coût annuel moyen d'un diplômé pour une session de 10 mois est de 45 millions de Francs CFA, ce qui semble prohibitif.

4.1.31 Bien que les réalisations du projet aient eu un impact positif sur le renforcement de la qualité de la formation dispensée par l'ISTA et sur sa visibilité, ces améliorations ont été acquises à des coûts très élevés vu le petit nombre de stagiaires que l'ISTA peut accueillir annuellement. L'ISTA aurait pu utiliser les acquis du projet pour doubler au moins sa capacité. Il aurait fallu dans ce cas que la CEMAC lui consente une augmentation de budget de l'ordre de 20% par rapport à celui de 2008.

4.1.32 A titre indicatif, le coût annuel d'un étudiant en France (en 2006<sup>15</sup> toutes filières et tous niveaux confondus) est de 9370 Euros financés à 63.1% par le budget de l'Etat soit un coût supporté par le budget public de 5912,47 Euros équivalents actuellement à 3,878 million de FCFA soit près de 12 fois moins que le coût annuel d'un étudiant de l'ISTA. Ramenés au budget global du Ministère de l'Enseignement Supérieur en Tunisie, le coût unitaire d'un étudiant (toutes filières confondues) est égal, en moyenne, à 2128 DT en 2006 et à 2328 DT en 2007; soit, respectivement 735.625 FCFA et 805.023 FCFA<sup>16</sup>. Les coûts de scolarité subis par un étudiant aux USA pour 4 ans d'études ont été estimés par l'UNESCO à 32.500 US\$ dans les universités privées et à 14.000 US\$ dans les universités publiques soit respectivement, l'équivalent de 15,651 millions de FCFA pour les universités privées et 6,742 millions de FCFA pour les universités publiques donc des coûts annuels moyens respectifs de 3,912 millions de FCFA dans le privé et de 1,685 millions de FCFA dans le public.

4.1.33 S'il devait s'aligner sur la norme française, l'ISTA pourrait produire des promotions annuelles (biannuelles avec le master 1 et Master 2) de 150 stagiaires. Avec un coût de 45 millions de FCFA par an l'ISTA, le coût de formation à l'ISTA revient onze fois plus cher qu'à l'université américaine privée moyenne.

4.1.34 Bien que l'objectif d'augmentation de sa capacité d'accueil soit inscrit dans le projet à l'évaluation, celui-ci n'a pas prévu d'action subséquent. L'ISTA a continué à fonctionner au rythme qui a toujours été le sien, 20 diplômés par an. L'effectif des étudiants était dépendant des structures d'accueil c'est-à-dire des locaux qui abritent le siège provisoire de l'ISTA. Le retard dans l'exécution des travaux de construction du nouveau siège de l'ISTA a contraint à limiter le nombre des étudiants eu égard à la faiblesse actuelle de sa capacité d'accueil. Depuis le passage au système LMD cette

<sup>15</sup> Ministère de l'Education. Direction de l'Evaluation, de la Prospective et de la Performance. Note d'Information N°07-41 : Le coût de l'éducation en France p.3

<sup>16</sup> Agence Universitaire de la Francophonie. Bureau Europe de l'Ouest et Maghreb. Campus Numérique Francophone de Tunis : Indicateurs de l'enseignement supérieur et de la R&D en Tunisie. 5.1. Budget de l'enseignement supérieur. P.44

efficience a été divisée par deux<sup>17</sup> puisque, depuis 2007 le diplôme de Master nécessite trois semestres en salle et cinq mois en stage pratique soit deux années budgétaires. Le diplômé coûte donc 2x45 millions de FCFA.

4.1.35 Cette efficience réduite est renforcée par la part considérable des coûts indirects de la formation par rapport aux coûts directs. En effet, les frais directs (bourses, frais de stages, honoraires et frais des enseignants vacataires et des encadreurs et autres directeurs de stages) ne représentent que 12% du coût annuel moyen (sur les trois dernières années 2006-2007-2008). Les coûts indirects représentés par le personnel permanent et frais de fonctionnement de l'ISTA correspondent à 88%.

4.1.36 L'ISTA ne dispose pas de moyens (humains surtout) pour développer des activités de Bureau d'études et de formation continue pour contribuer à son autofinancement. En effet, il n'y a actuellement qu'une seule personne, son Directeur des Etudes, pour assurer toutes les fonctions de prospection du marché, de préparation des offres et de participation aux AO. Il n'existe aucune forme organisée d'utilisation des étudiants en formation ou des anciens pour développer les études et/ou la formation et l'institut ne dispose d'aucun fonds de roulement disponible pour faire appel à des services de consultants et de formateurs externes.

4.1.37 Le constat fait en 2002 sur les insuffisances numérique et qualitative des effectifs du corps professoral permanent par rapport aux exigences demeure en l'état<sup>18</sup> et pourrait s'accroître avec le départ à la retraite de quatre professeurs concernés si aucune action n'est entreprise. Alors que la norme retenue par SCGC était de 30 étudiants par professeur permanent, depuis 2002 l'ISTA fonctionne avec 5 étudiants par professeur permanent. Les développements qui ont pu avoir lieu sur le nombre et la qualité des enseignements de l'ISTA ont été acquis surtout grâce au concours des professeurs vacataires (assurant 80% des heures de cours) dont les honoraires ainsi que ceux des encadreurs des stages pratiques et des mémoires de fin d'études, font partie des coûts directs de la formation.

4.1.38 Dans l'ensemble l'efficience est jugée peu satisfaisante.

d.) Impact du projet sur le développement institutionnel

4.1.39 Grâce au projet, l'ISTA s'est restructuré de l'intérieur pour accéder au niveau d'institution académique reconnue de haut niveau. Il prodigue depuis sa restructuration découlant de l'étude stratégique de 2002 financée par le projet, un enseignement post universitaire de troisième cycle dans une spécialité assez pointue. Cette notoriété est définitivement reconnue sur le plan académique, vu les accords de partenariat qui fournissent une garantie scientifique et académique à ses diplômés.

4.1.40 Les programmes sont reconnus par le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES). L'accord de partenariat avec l'Université Omar Bongo lui permet d'assurer un contrôle de la qualité des enseignants et des enseignements qui garantit la valeur des diplômes. L'ISTA a également signé des accords de partenariats avec des institutions opérant dans le secteur de la formation diplômante (CESAG-Dakar, UQUAM-Canada, CEA- Addis Abeba, CAMPC-Abidjan, etc.) et de la formation continue qui lui garantit un apport en compétences<sup>19</sup> et des possibilités d'intermédiation dans les domaines des études et de la formation continue. Depuis sa restructuration il s'est doté d'un conseil académique où sont représentés ses principaux partenaires et qui constitue le garant de la transparence des recrutements et la fiabilité des examens et leur niveau académique.

<sup>17</sup> Et les coûts multipliés par deux

<sup>18</sup> A titre de Comparaison, l'ISSEA (Institut Sous-régional de Statistique et d'Economie Appliquée), une autre institution spécialisée de la CEMAC, fonctionne avec 14 professeurs permanents et 83 professeurs vacataires pour 04 cycles de formation diplômante : Agent Technique de la Statistique(ATS), Techniciens Supérieurs de la Statistique(TSS), Ingénieur Statisticien Economiste(ISE), Ingénieur d'Application de la Statistique(IAS),

<sup>19</sup> Des professeurs appartenant aux institutions contractantes viennent régulièrement assurer des cours à l'ISTA.

4.1.41 Le projet n'a pas accompagné et soutenu l'ISTA pour qu'il atteigne son autonomie financière. L'absence d'appui financier, humain et technique nécessaire au développement quantitatif de la structure d'enseignement postuniversitaire et des structures d'Etudes et de Formation Continue a stérilisé l'impact du projet sur le développement institutionnel interne de l'ISTA. A ce jour, l'ISTA est une structure très peu opérationnelle de ces points de vue car elle ne dispose ni de l'effectif et des qualifications nécessaires, ni des budgets adéquats pour assurer les dits développements.

4.1.42 La formation prodiguée par l'ISTA se caractérise par son aspect pratique et par l'opérationnalité que le projet a renforcée par l'acquisition d'outils pratiques tels les logiciels de gestion des projets. Le matériel acquis par le projet permet aux stagiaires de s'exercer de manière individualisée sur ces logiciels et d'acquérir un niveau d'opérationnalité élevé. Elle se distingue aussi par son orientation opérationnelle. Elle recrute, sur concours, une élite de fonctionnaires confirmés qui après la formation théorique sont encadrés académiquement et techniquement pour la conduite de vraies études de projet en tant que PFE. Les résultats acquis par l'ISTA, du fait de sa revitalisation et de son repositionnement stratégique par le projet, constituent, à l'heure actuelle, les fondements sur lesquels une vision encore plus ambitieuse du développement à partir de laquelle l'ISTA devrait se construire, afin de capitaliser les avantages acquis à l'ISTA par le projet.

4.1.43 Le projet n'a toutefois pas accompagné et soutenu l'ISTA pour qu'il atteigne son autonomie financière. L'absence d'appui financier, humain et technique nécessaire au développement quantitatif de la structure d'enseignement postuniversitaire et des structures d'Etudes et de Formation Continue a stérilisé l'impact du projet sur le développement institutionnel interne de l'ISTA.

4.1.44 L'impact du projet sur le développement institutionnel est peu satisfaisant.

e.) Autres impacts

4.1.45 L'élément féminin demeure quasi absent des effectifs de l'ISTA. Etant un institut d'enseignement post universitaire destiné aux adultes (âge moyen supérieur à 40 ans), très peu de femmes des pays de la sous-région peuvent délaissier leurs responsabilités familiales pour reprendre des études d'un à deux ans. L'existence parmi l'élite formée par l'ISTA, d'un petit noyau de femmes, bien que numériquement encore insignifiant (6% des effectifs annuels de l'ISTA en moyenne, une femme par promotion), n'en constitue pas moins un précédent appréciable dans la sous-région.

4.1.46 L'ISTA n'a fait aucun effort en direction de l'introduction de composantes d'enseignement relatives à la lutte contre la pauvreté comme prévu à l'évaluation et comme explicitement stipulé par l'étude stratégique de 2000. Il n'offre pas actuellement de prestations dans les domaines de la formation, de l'analyse et la gestion des projets de développement plus ou mieux adaptées aux besoins des pays de la CEMAC. La conception des programmes en 2002 n'a pas tenu compte de cette adaptation en dépit de ce qui est affirmé au niveau des déclarations de principe de la stratégie. Si les diplômés de l'institut étaient utilisés de façon optimale, le projet aurait indirectement contribué à lutter efficacement contre la pauvreté à travers une meilleure formulation et gestion des projets de développement dans les pays de sous-région. L'impact du projet sur le développement institutionnel est peu satisfaisant.

f.) Durabilité

4.1.47 *Viabilité technique* : Le repositionnement académique et les aides que représentent les acquisitions physiques du projet ont suffi à redonner à l'ISTA une visibilité qui, à son tour, a eu des effets d'entraînement qui représentent aujourd'hui des indices encourageants de viabilité de l'institution.

4.1.48 Il existe actuellement une vision stratégique claire et cohérente de l'intervention compétitive de l'ISTA dans le marché de la formation liée au développement dans l'espace CEMAC. Cette vision a été réactualisée par une nouvelle étude stratégique de repositionnement de l'ISTA en tant que pôle

d'excellence, dont le financement a été soutenu par la Banque<sup>20</sup> et confortée par l'existence d'un nouveau siège que les Etats ont construit et qu'ils s'approprient à équiper. Cette étude stratégique a été validée par les représentants des Etats et les partenaires de l'ISTA au cours d'un séminaire tenu à Libreville en Juin 2009. Néanmoins, sur le fond, la stratégie 2009 ne fait que confirmer les orientations, les constats et faiblesses de 2002 qui pour la plupart demeurent les mêmes.

4.1.49 La durabilité des améliorations acquises au niveau de la formation des formateurs et du personnel de soutien est menacée par la déperdition du personnel formé. L'essentiel des effectifs formés partira à la retraite dans les trois à cinq années à venir. Il n'est pas prévu, pour l'instant, de véritable programme de remplacement de l'équipe actuelle. Le ratio nombre d'étudiants par enseignant risque de se détériorer davantage avec les départs et surtout dans le cadre du passage à la capacité d'accueil cible rendue possible par la construction du nouveau siège. Le mobilier et les équipements didactiques et de communication sont encore en excellent état de marche. Le système informatique est sous contrat de maintenance et continue à fonctionner mais l'avantage acquis par ces équipements n'est pas très important vu la qualité des ordinateurs et leur capacité.

4.1.50 *Engagement des autorités à l'égard de l'avenir du projet* : Les Etats tiennent à l'ISTA en tant qu'outil de souveraineté. La volonté politique d'intégration à laquelle l'institution contribue en tant qu'outil de sa mise en œuvre vient s'ajouter à la rationalité économique qui motive son maintien. Lancé en 2006 un processus de réforme vise essentiellement la rationalisation des institutions spécialisées de la CEMAC et la limitation de leur nombre par la fusion des institutions de formation en une institution unique basée à l'ISTA<sup>21</sup>. Ce schéma de fusion tend à être abandonné au profit d'une extension et d'une diversification de l'activité propre de l'ISTA confirmée par la validation de la nouvelle étude stratégique en juin 2009 et par la construction du nouveau siège.

4.1.51 Le budget actuel de l'ISTA qui est égal au double de celui de 2004 suffit, certes, à faire face à aux charges actuelles de fonctionnement mais limite dangereusement sa capacité d'accueil à 20 étudiants par promotion. Il ne pourrait aucunement faire face aux charges de fonctionnement du nouveau siège. Il ne saurait, non plus, prendre en charge la moindre progression des frais d'études et des bourses des étudiants qui découleront automatiquement des objectifs d'extension et de diversification de l'activité en général et de diversification des formations diplômantes en particulier.

4.1.52 La durabilité des avantages acquis conjointement par les effets du projet et l'engagement progressif de la CEMAC ne peut être envisagée que dans le cadre d'un engagement ferme et explicite de cette organisation de réviser à la hausse les ressources budgétaires allouées à l'ISTA à la mesure de ses nouveaux engagements dans la mise en œuvre du PER. Car bien que renforcé par le projet, l'ISTA s'est montré très dépendant des apports communautaires et n'a pas su atteindre le niveau significatif et économiquement viable d'autosuffisance financière.

4.1.53 *Soutien sociopolitique* : Les pays membres de la CEMAC ont financé directement la construction et l'équipement d'un nouveau siège de l'ISTA. Mais il n'existe pas encore d'engagement formel de la CEMAC à aligner le budget de l'ISTA sur ses nouveaux besoins et encore moins sur les objectifs de la stratégie élaborée et validée en 2009.

4.1.54 *Viabilité économique* : Les coûts de formation sont très élevés du fait du fonctionnement à très faibles effectifs. Les recettes propres de l'ISTA sont quasi nulles faute d'actions d'ouverture aux étudiants payants et du caractère dérisoire des recettes du secteur études et formation continue. Le budget alloué par la CEMAC par prélèvement sur la TCI est trop orienté vers la couverture des frais fixes (coûts indirects de la formation) qui en représentent 88%. Il ne fait qu'une très petite part aux coûts directs (12%) et ne permet ainsi qu'une capacité d'accueil très réduite qui génère des coûts unitaires très élevés.

<sup>20</sup> Notamment et entre autres par utilisation du reliquat non décaissé sur le projet

<sup>21</sup> Une étude spécialisée a été confiée au cabinet « Performance » du Sénégal et son rapport était attendu pour Novembre 2009.

La sous-utilisation des diplômés de l'institut a affecté négativement la viabilité économique de l'institut compte tenu du faible impact des diplômés sur le développement de leurs pays respectifs.

4.1.55 *Viabilité financière* : La durabilité et la viabilité de l'ISTA est conditionnée par l'importance que la politique économique des pays de la CEMAC continuera à accorder à la formation des cadres dans le domaine de l'évaluation et de la gestion des projets. L'importance qu'ils lui accordent actuellement devrait avoir des contreparties au niveau de leur politique budgétaire vis-à-vis des institutions spécialisées de la CEMAC et en particulier de l'ISTA. Les prélèvements sur la TCI pour la couverture des besoins budgétaires de l'ISTA ne devraient servir à assurer les frais de fonctionnement en charges courantes. Toutefois, il est aussi impératif et vital que l'ISTA puisse générer des revenus conséquents à son autofinancement (notamment par l'ouverture à la formation diplômante payante et par la revitalisation de la formation continue et des études). Cette diversification et cette extension de l'activité ne sont possibles que dans le cadre d'une nouvelle politique budgétaire ou d'un soutien externe.

4.1.56 *Dispositions institutionnelles* : Une nouvelle étude de repositionnement stratégique a défini de nouveaux segments d'intervention, qui génèrent une nouvelle vision de la politique de formation et appellent une nouvelle organisation de l'institution dans le cadre de nouveaux objectifs académiques diversifiés et de nouveaux objectifs dans la branche études, formation continue et recyclage. Les conclusions de la nouvelle étude sur le repositionnement stratégique de l'ISTA ont été adoptées par le conseil d'administration de l'ISTA en date du 24 octobre 2010 dernier à Brazzaville avec trois nouveaux programmes de master ce qui fait que l'ISTA a désormais quatre programmes de Master (Master en analyse et évaluation de projets, un Master en gestion de projets, un Master en gestion logistique et transports et un master en administration des affaires(MBA)).

4.1.57 *Résistance aux facteurs exogènes* : Les conditions économiques des pays de la région peuvent influencer sur le niveau de ressources acheminées à l'ISTA pour son fonctionnement. Par ailleurs, la notoriété de l'ISTA avec son Label CEMAC crée actuellement une demande forte du marché adressée à l'ISTA, mais que celui-ci ne peut actuellement satisfaire compte tenu de sa faible capacité d'accueil. L'augmentation prévue de cette capacité d'accueil à partir de l'année prochaine devra donner à l'ISTA des possibilités d'accueillir un nombre plus important d'étudiants et également de formateurs, et de pouvoir ainsi fonctionner dans des conditions beaucoup plus compétitives, tout en prenant également de plus en plus compte des intérêts particuliers de la sous-région (réduction de la pauvreté, création de micro-projets, implication dans les projets prévus dans le cadre du programme économique régional de la CEMAC, etc.). Toutefois, d'autres institutions de formations régionales ou sous-régionales telles le CESAG ou l'ISSEA s'agrandissent et se développent. Des universités telles l'UOB du Gabon ou l'Université catholique de Yaoundé se sont approprié les programmes de l'ISTA et les proposent dans des conditions beaucoup plus compétitives. Le développement de ces universités et autres institutions publiques et privées qui offrent le même cursus qu'ISTA peut affecter la durabilité et la viabilité de l'ISTA.

4.1.58 Bien que renforcé par le projet, l'ISTA présente toujours des indices de durabilité insuffisants qui ne manquent pas d'affecter la continuité et la poursuite de ses missions. Le renforcement des ressources humaines et financières sont des préalables au développement de l'ISTA. Dans l'ensemble, la durabilité est peu satisfaisante.

## 4.2 Notations de performance

### a.) Performance globale du projet et résultats

4.2.1 La performance globale du projet est jugée peu satisfaisante, en raison des insuffisances au niveau de la qualité à l'entrée, l'atteinte des résultats de développement, l'efficacité et la durabilité des résultats. Le projet a financé principalement une étude stratégique de repositionnement de l'ISTA mais tout l'intérêt nécessaire à la mise en œuvre de ses recommandations n'a pas été accordé par les autorités de la CEMAC. Le projet a servi d'aider à la survie de l'ISTA et n'a pas véritablement permis d'impulser des changements dans la conception, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques,

programmes et projets de développement économique et social dans les pays membres de la CEMAC.

4.2.2 Le projet a certes eu un impact sur l'amélioration des conditions académiques et pédagogiques des étudiants formés à l'ISTA qui obtiennent un diplôme plus côté et mieux en phase avec les développements du système LMD au plan académique. Cependant, le nombre de diplômés que l'institut forme chaque année n'a pas évolué comparativement à la situation d'avant le projet. Les diplômés de l'ISTA ne sont pas utilisés de façon appropriée pour contribuer à l'amélioration des performances de leurs pays respectifs en termes de projets de développement.

b.) Performance du donataire :

4.2.3 Le donataire a rempli à temps toutes les conditionnalités du don et s'est acquitté de sa contribution au financement du projet comme stipulé dans l'accord de prêt. Il a réformé le financement de l'ISTA de sorte à assurer un financement durable qui met l'institution à l'abri des crises de liquidités que pourraient traverser les économies de la sous-région et qui ont été à la base des difficultés de financement de la période précédente.

4.2.4 Le donataire s'est appliqué depuis 2004 à préparer l'ISTA à jouer un rôle plus important dans la formation des cadres dont la CEMAC aura besoin dans la mise en œuvre de son Programme Economique Régional, tout en préparant l'ISTA pour des activités étendues et diversifiées en finançant et en équipant un nouveau siège de l'ISTA. Il a assuré avec le concours de la Banque, le financement d'une nouvelle étude de repositionnement stratégique de l'ISTA, validée lors d'un séminaire tenu en juin 2009 et que le conseil des Chefs d'Etats devait examiner en Novembre-Décembre 2009. Il manifeste un certain intérêt à une collaboration plus étendue avec le Groupe de la Banque pour parachever le renforcement institutionnel de l'ISTA conçu comme pôle d'excellence et de formation spécialisée dans la sous-région dans le cadre d'un nouveau Plan de Développement.

4.2.5 Le donataire s'est acquitté de ses obligations financières sur le projet. Le Gabon et la CEMAC ont assuré leurs obligations respectives (0,12 et 0,07 millions d'UC). La politique de gestion des ressources humaines de l'ISTA gouvernée par le principe central de la représentation équitable des six nationalités de la communauté dans le corps professoral et directionnel de l'ISTA, génère des coûts indirects de la formation qui réduisent l'efficacité de l'institution. Ceci obère le positionnement stratégique de l'ISTA au profit des universités publiques et privées de la sous-région.

4.2.6 Toutefois, le développement de l'ISTA ne s'est pas encore matérialisé par une vision stratégique organisée et planifiée de son développement (et de la révision de sa structure et des effectifs nécessaires dans la mise en œuvre du PER), par une augmentation conséquente de la contribution de la CEMAC au budget de l'ISTA en rapport avec les nouveaux objectifs que lui assigne la CEMAC.

4.2.7 Les programmes de l'ISTA restent à caractère strictement académique sans liens visibles avec la réalité socioéconomique et les besoins du développement durable dans la région. Sur proposition de la Direction générale de l'ISTA, le conseil d'administration en sa session du 24 octobre 2010 dernier a autorisé le Directeur général de procéder au recrutement de trois enseignant-chercheurs permanents de niveau doctorat, d'un Expert chargé d'études et du personnel de soutien. Le processus de recrutement est en cours. Toutefois, ce recrutement ne semble pas être à la hauteur des besoins en relation avec le nouveau siège ni avec les recommandations de l'étude « pôle d'excellence ».

4.2.8 La politique salariale de l'ISTA, notamment envers le corps enseignant permanent en particulier, se caractérise par la prédominance de considérations politiques sans lien évident avec l'efficacité pédagogique et le niveau académique. Sa gestion humaine se caractérise par l'absence de gestion prévisionnelle. Ceci risque de poser de sérieuses difficultés à l'ISTA qui doit faire face à une déperdition massive de ses effectifs en personnel enseignant permanent et en personnel de soutien.

4.2.9 Le donataire n'a pris aucune disposition pour améliorer l'impact institutionnel du projet et de

l'ISTA par un développement des structures d'accueil des diplômés de l'ISTA. La CEMAC et les pays membres n'utilisent pas l'ISTA comme un outil de mise en œuvre de leur politique de développement des capacités. L'ISTA est gérée comme une institution d'enseignement supérieur, dont la formation ne répond pas forcément aux besoins des pays de la sous-région. Dans l'ensemble, la performance du donataire peut être jugée peu satisfaisante.

#### c.) Performance de la Banque

4.2.10 A l'identification et l'évaluation du PRISTA, les difficultés rencontrées et l'inexpérience de la Banque en matière de renforcement de capacités d'institutions multinationales d'enseignement supérieur, pourraient expliquer l'excès de prudence avec lequel le FAD a abordé la demande d'assistance de la CEMAC.

4.2.11 Au stade de l'exécution et du suivi, les difficultés et retards occasionnés au projet auraient pu être évités si la Banque avait effectué comme requis une mission de lancement visant, entre autres, la formation aux procédures de la Banque. La Banque a tenté de rattraper ce manquement pendant les missions de supervision, en organisant sur place une formation accélérée sur les procédures d'acquisitions et de décaissements. Ce qui n'a pas été couronné de succès faute d'assistance technique. La formule qui avait été adoptée pour la gestion du projet et qui était manifestement destinée à minimiser les coûts de fonctionnement de la CEP a généré des effets contraires à la fois au niveau des coûts de fonctionnement et des délais d'exécution voire sur la qualité de certaines composantes.

4.2.12 En conclusion, du fait des insuffisances qui ont entouré l'identification et l'évaluation du projet et pendant l'exécution du projet, la performance de la Banque peut être jugée peu satisfaisante.

### **4.3 Facteurs touchant la performance d'exécution et les résultats**

4.3.1 Les facteurs les plus déterminants de la performance d'exécution du projet se situent essentiellement au niveau de la CEMAC qui n'a pas su doter l'ISTA des moyens nécessaires à la mise en œuvre de son plan de développement.

4.3.2 Au niveau des facteurs échappant au contrôle des autorités, le projet a profité de manière positive de l'évolution à la baisse des prix de certains produits acquis par le projet. Par ailleurs, quelques modifications au niveau de la rubrique études, ont permis de faire des économies, ce qui a permis d'augmenter substantiellement le budget alloué à l'acquisition du mobilier, équipement didactique et matériel informatique.

4.3.3 Le projet a également subi les effets négatifs de l'application des procédures de la Banque beaucoup plus adaptées à des emprunteurs gouvernementaux qu'au caractère multinational du projet. L'application de ces procédures a été à la base dans l'allongement des délais et l'augmentation d'une partie des coûts de fonctionnement du projet.

## **V. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS**

### **5.1 Conclusions**

5.1.1 Le projet a réalisé de façon satisfaisante l'ensemble de ses extrants dont les principaux sont le plan stratégique de développement de l'ISTA et le fonds documentaire spécialisé. Cependant, la stratégie de développement de l'ISTA n'a pas été accompagnée d'un plan de mise en œuvre décrivant les moyens matériels et humains ainsi que le planning nécessaires. Seuls les aspects académiques de cette stratégie ont été pris en compte. Ce qui a permis aux diplômés de l'ISTA d'évoluer en DESS et en Master lors du passage au système LMD. L'utilisation des équipements acquis par le projet a eu un impact sur l'amélioration des conditions académiques et pédagogiques des étudiants formés à l'ISTA. Cette évolution a permis de revitaliser et de repositionner davantage l'ISTA.

5.1.2 Toutefois, ces résultats ont été obtenus dans une période deux fois plus longue que prévu, parce que, initialement planifié pour trois (3) ans, la mise en œuvre du projet a nécessité six ans.

5.1.3 En dépit des résultats du projet, des contraintes et défis demeurent notamment en raison de l'instauration du système LMD et de la refonte institutionnelle et économique de la CEMAC. La performance globale du projet est jugée peu satisfaisante

## **5.2 Principaux Enseignements**

5.2.1 Outre l'existence de vision stratégique de l'institution de renforcement des capacités, les facteurs de durabilité de cette institution tels que le soutien socio-politique, l'engagement formel des instances régionales ou nationales, les viabilité institutionnelle, financière et économique et l'adaptation au changement doivent être examinés et pris en compte préalablement à toute décision de financement de la Banque.

5.2.2 Les apports et la contribution en nombre et en qualité de la formation diplômante, formation continue et assistance à la revalorisation des cycles de formation des agents de l'administration de gestion du développement sont des préalables pour faire d'une institution régionale de renforcement de capacités une référence en la matière.

5.2.3 Une institution régionale de renforcement de capacités est plus efficiente que si elle est ancrée aux réalités du développement socio-économique de la région et aux stratégies de développement régionales.

5.2.4 Le développement de contenu de programmes d'enseignement supérieur constitue une condition nécessaire mais non suffisante à toute institution régionale de renforcement de capacités qui veut s'ériger en pôle d'excellence. L'adaptation des nouveaux concepts de développement et le lancement de programmes de recherche dans les domaines du développement communautaire, la lutte contre la pauvreté et l'intégration des dimensions transversales (environnement, genre, changements climatiques) constituent également des préalables.

5.2.5 Le succès d'une institution régionale de renforcement des capacités se mesure sur le niveau d'intégration de ses activités aux objectifs de développement des ressources humaines de l'administration publique de la région.

5.2.6 Outre la volonté politique des décideurs régionaux, la disposition de ressources financières suffisantes et pérennes sont nécessaires pour garantir la viabilité et durabilité de l'institution régionale de renforcement des capacités, la modernisation des équipements et matériels didactiques, et faire face aux besoins de diversification et d'extension des activités et de transformation en pôle d'excellence.

## **5.3 Recommandations**

### **5.3.1 La CEMAC devait :**

- i) Reconsidérer sa politique de recrutement de cadres pour l'ISTA dès l'année budgétaire 2010 afin que l'ISTA puisse opérer les recrutements nécessaires en remplacement du corps professoral et du personnel de soutien partant à la retraite.
- ii) Continuer à accorder aux professeurs permanents le statut de fonctionnaires internationaux, pour attirer les compétences et doter l'ISTA d'un nombre optimal de permanents par étudiant requis pour renforcer son efficacité.
- iii) Réviser l'organisation et la loi des cadres de l'ISTA sur la base des données de la stratégie de repositionnement validée par le séminaire de juin 2009, en respectant la norme d'un professeur permanent pour trente étudiants correspondant à un effectif total de 300 étudiants. La Loi des cadres de l'ISTA devrait permettre d'atteindre à moyen terme et de façon progressive, le nombre de 10 Professeurs permanents possédant les diplômes et les qualifications nécessaires pour enseigner en troisième cycle.
- iv) Transformer l'ISTA en principal pôle d'excellence appelé à contribuer par la formation diplômante et par les études et la formation continue et l'appui aux promoteurs publics et

privés à la mise en œuvre du PER.

- v) Veiller à ce qu'il soit intégré dans le programme de développement de l'ISTA, un sous-programme dédié à l'opérationnalisation effective des centres d'activités génératrices de revenus propres à l'institut, apportant une contribution à son autofinancement.
- vi) Veiller à ce que les programmes de l'ISTA incluent des cursus spécialisés dans les techniques de planification et de gestion des projets d'intégration économique régionale, des projets de lutte contre la pauvreté, et de manière plus spécifique les projets de protection des groupes sociaux vulnérables, jusque-là totalement absents des programmes de l'ISTA ;
- vii) Procéder au recensement régulier des besoins en effectifs et qualifications par pays et par un suivi de l'origine des candidats à la formation à l'ISTA et de l'affectation des diplômés après leur retour.
- viii) Faire élaborer un Plan Régional de Formation Continue (PRFC) des cadres du développement par une étude régionale récurrente (tous les 3 ans par exemple) dont la mise en œuvre serait confiée à l'ISTA.

### 5.3.2 L'ISTA

Il est recommandé à l'ISTA, dans le cadre son développement et de sa transformation en pôle d'excellence de formation spécialisée, de :

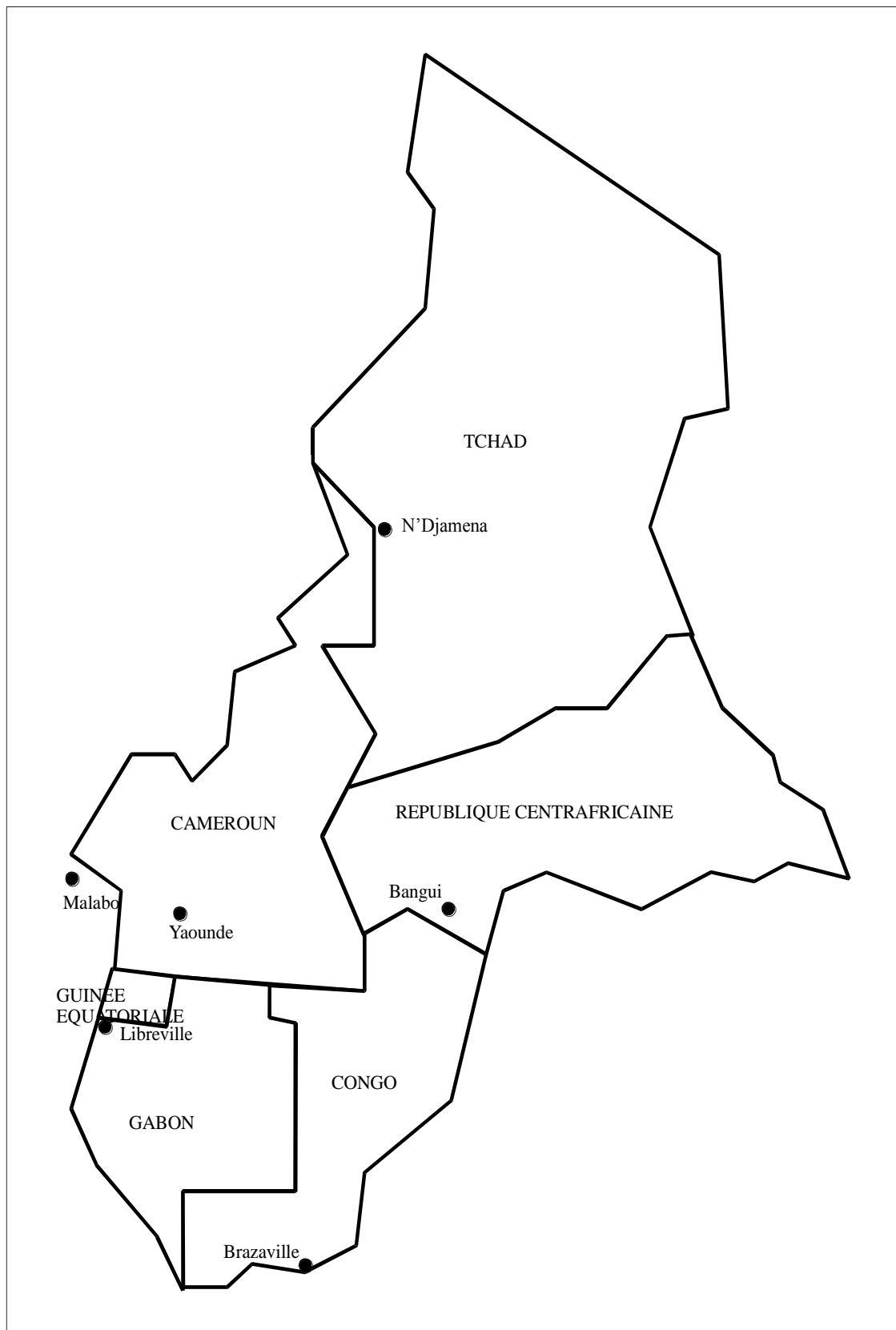
- donner un contenu académique, pédagogique, organisationnel et financier concret aux orientations stratégiques de diversification et d'extension de son activité ;
- développer et mettre en œuvre un plan d'action à court et à moyen terme devant amener l'ISTA de sa situation actuelle à la situation-cible définie par l'étude stratégique de 2009, à réviser tenir compte des nouveaux défis de sa transformation en centre d'excellence.

5.3.3 La Banque devait s'impliquer en tant que chef de file dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme de développement de l'ISTA en pôle d'excellence en obtenant de la CEMAC la garantie formelle de procéder :

- Au rééquilibrage du budget de l'ISTA de sorte à ce qu'il comporte à l'avenir un budget d'investissement qui garantisse au moins le renouvellement régulier des principaux équipements et matériels didactiques et la mise à jour du Centre de Documentation
- Au redimensionnement du budget de fonctionnement de manière conséquente avec les objectifs d'extension et de diversification des activités de l'ISTA pour la mise en œuvre du PER.

# ANNEXES

### Carte des pays membres de la CEMAC



Cette carte a été établie par le personnel du Groupe de la BAD exclusivement à l'usage des lecteurs du rapport auquel elle est jointe. Les dénominations utilisées et les frontières figurant sur cette carte n'impliquent de la part du Groupe de la BAD et de ses membres aucun jugement concernant le statut légal d'un territoire ni aucune approbation ou acceptation de ses frontières.

## Udeac/Cemac

### INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES COMPARATIFS

	Année	Cameroon	Rép centrafricaine	Tchad	Congo	Guinée Equatoriale	Gabon	Udeac/Cemac
<b>Indicateurs de Base</b>								
Superficie (000 Km²)		476	623	1 284	342	28	268	<b>3,020</b>
Population totale (millions)	2009	19.5	4.4	11.2	3.7	0.7	1.5	<b>41.0</b>
Population urbaine (% of Total)	2009	57.6	38.7	27.1	61.7	39.5	85.6	<b>40.2</b>
Densité de la population (au Km²)	2009	41.1	7.1	8.7	10.8	24.1	5.5	<b>13.9</b>
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2008	1 150	410	530	1 970	14 980	7 240	<b>1,422.6</b>
Participation de la Population Active - Total (%)	2009	38.0	44.8	40.1	40.4	38.6	46.9	<b>39.8</b>
Participation de la Population Active - Femmes (%)	2009	41.6	45.0	48.9	40.7	32.6	44.0	<b>43.9</b>
Valeur de l'Indice sexospécifique de dévelop. humain	2005	0.524	0.368	0.370	0.540	0.631	0.670	<b>0.474</b>
Indice de développement humain (rang sur 182 pays)	2007	153	179	175	176	118	103	<b>n.a</b>
Population vivant en dessous de \$ 1 par Jour (%)	2004-07	...	...	...	54.1	...	4.8	<b>...</b>
<b>Indicateurs Démographiques</b>								
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2009	2.2	1.9	2.6	1.9	2.6	1.8	<b>2.3</b>
Taux d'accroissement de la population urbaine (%)	2009	3.7	2.4	4.5	2.5	3.0	2.3	<b>3.5</b>
Population âgée de moins de 15 ans (%)	2009	40.9	40.6	45.7	40.5	41.0	36.1	<b>42.0</b>
Population âgée de 65 ans et plus (%)	2009	3.6	3.9	2.8	3.8	2.9	4.3	<b>3.4</b>
Taux de dépendance (%)	2009	80.1	80.2	94.4	79.5	78.2	68.0	<b>83.2</b>
Rapport de Masculinité (hommes pour 100 femmes)	2009	100.0	96.6	98.8	99.7	98.4	99.8	<b>99.2</b>
Population féminine de 15 à 49 ans (%)	2009	24.1	24.3	22.5	24.2	24.3	25.6	<b>23.7</b>
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2009	51.4	47.4	49.0	53.7	50.6	60.9	<b>50.8</b>
Espérance de vie à la naissance - femmes (ans)	2009	51.9	48.8	50.2	54.7	51.8	62.1	<b>51.7</b>
Taux brut de natalité (pour 1000)	2009	36.4	34.9	45.3	34.0	37.9	26.9	<b>38.0</b>
Taux brut de mortalité (pour 1000)	2009	14.0	16.7	16.5	12.8	14.7	9.5	<b>14.7</b>
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2009	85.0	103.1	128.3	79.3	97.1	48.8	<b>99.3</b>
Taux de mortalité des moins de 5 ans (pour 1000)	2009	140.6	175.3	207.6	128.6	164.0	76.1	<b>162.2</b>
Indice synthétique de fécondité (par femme)	2009	4.5	4.7	6.1	4.3	5.3	3.2	<b>4.9</b>
Taux de mortalité maternelle (pour 100000)	2005	669.0	980.0	1099.0	781.0	680.0	520.0	<b>771.2</b>
Femmes utilisant des méthodes contraceptives (%)	2006	26.1	19.1	2.8	44.3	...	...	<b>19.1</b>
<b>Indicateurs de Santé et de Nutrition</b>								
Nombre de médecins (pour 100000 habitants)	2005	18.4	4.5	3.4	21.6	32.4	31.1	<b>12.9</b>
Nombre d'infirmières (pour 100000 habitants)	2005	43.9	28.8	23.8	118.9	48.2	549.1	<b>59.0</b>
Naissances assistées par un personnel de santé qual	2006	63.0	53.4	14.4	83.4	...	...	<b>64.1</b>
Accès à l'eau salubre (% de la population)	2008	74.0	67.0	50.0	71.0	...	87.0	<b>66.8</b>
Accès aux services de santé (% de la population)	2006	...	61.7	...	...	...	50.2	<b>...</b>
Accès aux services sanitaires (% de la population)	2008	47.0	34.0	9.0	30.0	...	33.0	<b>33.0</b>
Pourcent d'adultes de 15-49 ans vivant avec le VIH/s	2007	5.1	6.3	3.5	3.5	3.4	5.9	<b>4.7</b>
Incidence de la tuberculose (pour 100000)	2007	192.0	345.0	299.0	403.0	256.0	406.0	<b>265.6</b>
Enfants vaccinés contre la tuberculose (%)	2007	81.0	90.0	72.0	86.0	56.0	67.0	<b>79.1</b>
Enfants vaccinés contre la rougeole (%)	2007	74.0	99.0	77.0	67.0	37.0	62.0	<b>76.0</b>
Insuffisance pondérale des moins de 5 ans (%)	2006	18.0	29.3	36.7	14.4	...	...	<b>30.2</b>
Apport journalier en calorie par habitant	2005	2 239	1 924	1 992	2 351	...	2 800	<b>2,168.0</b>
Dépenses publiques de santé (en % du PIB)	2006	1.0	1.3	2.6	1.5	1.7	3.3	<b>1.8</b>
<b>Indicateurs d'Education</b>								
Taux brut de scolarisation au (%)								
Primaire - Total	2008	110.9	77.4	75.5	114.0	98.7	134.3	<b>105.8</b>
Primaire - Filles	2008	102.4	64.4	61.9	110.1	96.2	133.9	<b>97.1</b>
Secondaire - Total	2005	37.3	...	19.0	43.1	...	...	<b>97.1</b>
Secondaire - Filles	2005	33.0	...	11.7	40.0	...	...	<b>97.1</b>
Personnel enseignant féminin au primaire (% du total)	2008	44.2	12.7	13.4	46.5	34.4	44.7	<b>35.3</b>
Analphabétisme des adultes - Total (%)	2007	...	...	...	13.2	...	13.8	<b>...</b>
Analphabétisme des adultes - Hommes (%)	2007	...	...	...	7.9	...	9.8	<b>...</b>
Analphabétisme des adultes - Femmes (%)	2007	...	...	...	18.3	...	17.8	<b>...</b>
Dépenses d'éducation en % du PIB	2006	3.9	1.3	1.9	1.8	...	...	<b>3.2</b>
<b>Indicateurs d'Environnement</b>								
Terres arables en % de la superficie totale	2007	12.6	3.1	3.4	1.4	4.6	1.3	<b>4.4</b>
Taux annuel de déforestation (%)	2006	...	...	...	...	...	...	<b>...</b>
Taux annuel de reboisement (%)	2006	...	...	...	...	...	...	<b>...</b>
Emissions du CO2 par habitant (tonnes métriques)	2008	0.4	0.1	0.0	1.6	6.9	3.2	<b>0.6</b>

Source : Base des données du Département des Statistiques de la BAD;  
UNAIDS; UNSD; WHO, UNICEF, WRI, UNDP; Rapports des pays.

dernière mise à jour: Juillet 2010

Notes: n.a. Non Applicable; ... : Données non disponibles.

## Projet renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC

**CRITERES D'EVALUATION**

No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
1	<b><u>Pertinence et évaluation de la qualité à l'entrée</u></b>	<b><u>2</u></b>	Peu Satisfaisant
i)	Conformité avec la stratégie de développement globale des pays de la sous-région	3	En remettant l'ISTA en position de reprendre les services qu'il rendait à la sous-région, le projet visait à doter la sous-région de cadres compétents et spécialisés dans les domaines de la planification et de l'évaluation des projets de développement dans un contexte de crise. De ce fait, il est en cohérence avec les besoins des états de la CEMAC.
ii)	Conformité avec la stratégie d'aide de la Banque	3	Le projet est conforme aux principes directeurs du FAD-VIII pour le financement des opérations multinationales d'autant plus que l'ISTA avait pour mission d'assurer des activités qui concourent à l'accélération du processus d'intégration régionale.
iii)	Politique macro-économique	2	Le projet a été préparé en collaboration avec la CEMAC mais n'a pas été tenu compte d'objectifs de développement macroéconomique. Seul le souci de reprise du fonctionnement de l'institution a été pris en compte. Le dimensionnement des composantes du projet n'a pas du tout tenu compte des besoins des pays de la CEMAC. Ce sous-dimensionnement a contribué à stériliser les résultats sur la stratégie de développement de l'ISTA.
iv)	Politique sectorielle	2	A l'évaluation, le PRISTA visait à remettre l'ISTA en position de contribuer à la définition et à la mise en œuvre d'une stratégie viable de développement des capacités dans le domaine du développement et de la lutte contre la pauvreté. Le développement de l'aspect académique de l'enseignement de l'analyse et de l'évaluation des projets était le principal produit. La contribution à la réduction de la pauvreté est demeurée absente des composantes du projet et des enseignements dispensés à l'ISTA
v)	Réforme de la politique communautaire	1	PRISTA comportait des objectifs d'amélioration de la qualité des enseignements dispensés par l'ISTA et des objectifs de diversification et d'extension de son activité. Cependant ces objectifs n'ont pas fait l'objet d'une quantification ni d'un dimensionnement spatio-temporel et financier. Les objectifs d'amélioration de la qualité ont été seulement exprimés au niveau des principes par l'évaluation du projet. Il a fallu attendre la stratégie pour y trouver des formulations d'objectifs. Mais là aussi la formulation est demeurée au niveau conceptuel et n'a pas atteint le niveau de la formulation opérationnelle.
vi)	Réduction de la pauvreté	3	Le but ultime du projet est la lutte contre la pauvreté pour laquelle les pays de la CEMAC devraient se doter des

			compétences de gestion de projet y relatif..
vii)	Social et égalité des sexes	1	Aucune mesure d'égalité des sexes n'a été prise
viii)	Préoccupations environnementales	s.o	
ix)	Valorisation des ressources humaines	3	Qualitativement les objectifs d'amélioration des enseignements de l'ISTA sont des objectifs de valorisation des ressources humaines.

Annexe 3

2/8

Projet renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC			
CRITERES D'EVALUATION			
No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
x)	Développement institutionnel	3	PRISTA est un projet de renforcement institutionnel d'une institution de formation et d'études. En proposant comme principal extrant l'étude stratégique, le projet a envisagé de doter l'ISTA des moyens de s'orienter vers un pôle d'excellence. Le principal produit du projet devait avoir un effet réel sur le développement institutionnel de l'ISTA.
xi)	Développement du secteur privé	2	PRISTA devait renforcer la capacité de l'ISTA à former des analystes de projets capables de s'installer à leur compte et à rendre des services aux promoteurs privés. L'ISTA lui-même devait profiter du projet pour développer sa capacité à attirer les investisseurs privés et à leur rendre des services d'études de projet d'appui dans leur réalisation. Ces objectifs n'ont pas été clairement explicités
xii)	Intégration économique régionale	3	L'unicité du modèle de formation des cadres du développement est en soi un facteur d'intégration régionale. La cohabitation de cadres de haut niveau appartenant aux six pays de la CEMAC et le partage de valeurs et de principes de travail sont des facteurs d'intégration.
xiii)	Qualité à l'entrée (y compris exigences, complexité, risques, etc.)	2	En se focalisant sur l'étude stratégique qui n'est qu'un extrant, le projet a omis d'examiner les moyens pour traduire cet extrant en véritable résultat de développement. Ainsi, le plan de mise en œuvre de la stratégie n'avait pas été envisagé dès le départ. Le plan était de ce fait considéré comme une fin en soi et non comme un moyen permettant d'atteindre des changements durables dans la capacité de l'ISTA à fournir ses services.
<b>2</b>	<b><u>Réalisation des objectifs et résultats ("Efficacité")</u></b>	<b><u>2</u></b>	Peu Satisfaisant
i)	Réalisations et qualité des extrants	3	L'étude stratégique a été réalisée et validée par un séminaire puis adoptée par les pays membres de la CEMAC. Cependant elle n'a pas généré comme prévu un Plan de Développement de l'ISTA. Elle a fait des recommandations au niveau du développement de la qualité des enseignements et du développement des études

			et appui aux promoteurs. Cette stratégie a été complétée en 2009 par une autre étude.
ii)	Réalisation des effets directs du projet	2	Peu Satisfaisant
	Revitaliser et repositionner stratégiquement de l'ISTA	2	Le projet a permis de sauver l'Institution qui était en phase de déclin. En mettant en œuvre les aspects académiques des propositions de la stratégie réalisée par le projet, l'ISTA a connu une évolution de ses diplômes en DESS, remplacé par le Master lors du passage au système LMD. Toutefois, la révision académique n'est pas allée suffisamment dans le sens de transformations de l'ISTA en pôle de compétences dans son créneau initial et dans le domaine du développement communautaire et de la lutte contre la pauvreté.

<b>Projet renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC</b>			
<b>CRITERES D'EVALUATION</b>			
<b>No.</b>	<b>Indicateurs composants</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
	Bureau d'études de l'ISTA redynamisé	2	Le projet n'a pas amélioré le nombre et la qualité des études réalisées par le bureau d'études de l'ISTA qui se présente comme un centre de recherche appliquée, plutôt comme un cabinet de consultation classique.
	Améliorer les conditions académiques et pédagogiques des étudiants formés à l'ISTA améliorées.	2	Le projet a permis d'améliorer les conditions pédagogiques (corps enseignant mieux formés, équipements pédagogiques didactiques plus appropriés et fonds documentaires enrichi) à l'ISTA. Cette amélioration n'a toutefois pas permis d'augmenter le nombre d'étudiants formés par ISTA ni le niveau de formation continue.
iii)	Réalisation des Effets indirects (intermédiaires)	2	Peu satisfaisant
	Améliorer l'efficacité externe de l'ISTA	2	L'ISTA a formé une élite de fonctionnaires qualifiés dans le domaine de l'analyse et de la gestion des projets qui ne sont pas utilisés de façon optimale dans leurs pays respectifs. Environ 57% des diplômés n'exercent pas dans la gestion des projets de développement.
iv)	Réalisation de l'effet à Long Terme (Impact)	2	Peu satisfaisant
	Contribuer à la définition et la mise en œuvre d'une stratégie viable de développement des ressources humaines dans la région de l'Afrique Centrale	2	L'ISTA contribue certes à créer une expertise régionale dans l'analyse et la gestion des projets mais à une faible échelle. Pour des raisons diverses, l'impact du projet sur le développement des ressources humaines dans la sous-région demeure hypothétique à ce jour. Cependant, cette contribution n'a rien modifié à la capacité d'accueil de l'ISTA et le nombre de diplômés est demeuré réduit au niveau de 20 par an inégalement répartis entre les pays de la sous-région. L'élitisme que crée cette formation profite peut-être à d'autres qui grâce au diplôme montent en grade et parviennent aux plus hautes fonctions mais ne profite pas encore comme il se doit à l'essaimage d'une culture d'analyse et de gestion des projets dans les administrations de la sous-région en raison de la non prise en compte des besoins dans des pays et leur affectation post diplôme.
v)	Autres effets indirects	2	La notoriété et les réussites que l'ISTA a accumulées ont créé une demande au-delà de ses moyens. Une grande partie de cette demande a ainsi profité à d'autres institutions universitaires et autres BE publics et privés. Les programmes qui étaient à l'origine caractéristiques de l'ISTA sont proposés par plus d'une institution dans la sous-région dont les moyens sont plus importants et qui parviennent à « produire » plus de cent diplômés par an.
v)	Autres impacts	2	Peu satisfaisants

	Impact sur le genre	2	Les femmes ne représentent qu'environ 7% des effectifs formés à l'ISTA. Aucun effort particulier n'est consenti pour proposer des places supplémentaires aux femmes et aucune disposition légale ou réglementaire n'encourage la participation féminine aux stages de l'ISTA. La dimension genre des projets de développement économique et social est ignorée par les activités et programmes de l'ISTA
--	---------------------	---	--

Annexe 3

4/8

<b>Projet renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC</b>			
<b>CRITERES D'EVALUATION</b>			
<b>No.</b>	<b>Indicateurs composants</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
	Impact sur la réduction de la pauvreté	2	La stratégie de développement de l'ISTA n'a accordé aucune importance au développement de cursus spécialement dédiés aux projets de lutte contre la pauvreté. Il n'existe pas de données précises sur ce sujet mais une contribution indirecte pourrait être obtenue avec la participation des diplômés de l'ISTA à la formulation des projets.
	Développement du secteur privé	2	Le projet avait des objectifs implicites d'amélioration de la capacité de l'ISTA à développer les projets initiés par des promoteurs privés mais aucune disposition pratique n'a été prise dans ce sens. La stratégie financée par le projet a également consacré ce principe mais n'a produit aucune recommandation concrète pour matérialiser cette option. Indirectement, les personnes formées profitent au secteur privé en travaillant à temps plein ou à temps partiel pour des BE ou en s'installant pour leur compte. Il existe également un impact sur le soutien au secteur privé à travers l'intervention des stagiaires de l'ISTA qui travaillent dans l'administration aux projets de soutien au secteur privé.
<b>3)</b>	<b>Efficiences</b>	<b><u>2</u></b>	<b>Peu satisfaisant</b>
i)	<u>Taux de rentabilité économique</u>	-	Non calculé
ii)	<u>Taux de rentabilité financière</u>	-	Non calculé

iii)	<u>Indicateurs du rapport coût- efficacité (spécifier....)</u>	2	<p>L'impact du projet sur le renforcement de la qualité de la formation dispensée par l'ISTA et sur sa visibilité, ont été acquises à des coûts très élevés vu le petit nombre de stagiaires que l'ISTA peut accueillir annuellement. L'ISTA a continué à fonctionner avec 20 diplômés par an. Le coût unitaire annuel d'un étudiant de l'ISTA sur la période 2006-2008 est de 45 millions de FCFA par an. Ce coût est 12 fois plus que celui d'un étudiant en France (en 2006 toutes filières et tous niveaux confondus). Celui d'un étudiant tunisien (toutes filières confondus) est égal à 735.625 FCFA en 2006. Celui d'un étudiant aux USA est de l'ordre de 3,912 millions de FCFA dans les universités privés et de 1,684 millions de FCFA dans le public, soit onze fois plus cher que l'université américaine privée moyenne. S'il devait s'aligner sur la norme française, l'ISTA pourrait produire des promotions annuelles (biannuelles avec le Master 1 et Master 2) de 150 stagiaires. Les frais de personnel représentent 44% des coûts de fonctionnement de l'ISTA. Ils représentent plus de 50% du coût unitaire annuel par étudiant. Les locaux de l'ISTA meublés et équipés par le projet (notamment salle de cours, salle d'informatique et centre de documentation ne servent que 5 mois sur 12). Depuis le passage au système LMD, le diplôme de Master nécessite trois semestres en salle et cinq mois de stage pratique soit deux années budgétaires. Le diplômé coûte donc 2 fois plus cher qu'auparavant. Le projet a en outre été clôturé avec près de 3 ans de retard sur l'échéance initiale. Dans l'ensemble, l'efficacité est jugée peu satisfaisante.</p>
------	--	---	--

Projet renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC			
CRITERES D'EVALUATION			
No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
4	<b><u>Impact sur le développement institutionnel</u></b>	<u>2</u>	L'impact du projet sur le développement institutionnel est peu satisfaisant. L'ISTA est devenue une institution reconnue au plan académique. Elle est liée à des institutions prestigieuses par des accords de partenariat et de parrainage. Elle est dirigée par un Conseil académique où sont représentées les institutions universitaires qui garantissent la validité de ses diplômes et supervisent la transparence et la régularité de ses examens. Toutefois, le projet n'a pas accompagné et soutenu l'ISTA pour atteindre son autonomie financière. L'absence d'appui financier, humain et technique nécessaire au développement quantitatif de la structure d'enseignement postuniversitaire et des structures d'Etudes et de Formation Continue a stérilisé l'impact du projet sur le développement institutionnel qui est jugé peu satisfaisant.
i)	Capacités nationales	<u>3</u>	Un renforcement des capacités des six pays pris un à un en matière d'évaluation et de gestion des projets est effectif mais très réduit en nombre. Les personnes formées ne sont pas toutes employées dans le secteur des projets de développement. Cependant, les personnes formées rendent effectivement des services dans ce domaine soit dans l'administration, soit à travers les bureaux d'études privés qui les emploient à titre permanent ou occasionnel soit à travers les bureaux d'études ou les projets créés par certains d'entre eux. Seulement 55% des personnes formées à l'ISTA sont directement employées dans le secteur de leurs compétences dans les cinq années qui suivent l'obtention du diplôme.
	- Gestion économique	2	Le nombre limité de diplômés par rapport aux besoins et leur utilisation non optimale réduit l'impact du projet dans l'amélioration des capacités de gestion économique des membres de la CEMAC.
	- Capacité sectorielle	3	Le projet a contribué avec les réformes budgétaires de la CEMAC à la continuité de la mission de l'ISTA en matière de renforcement des capacités. d'analyse. Toutefois cette capacité ne fait l'objet d'aucune gestion rationnelle ni de la part de l'ISTA en tant qu'institution communautaire, ni de la part des pays membres de la CEMAC ni de la part de la CEMAC en tant que structure de gestion des affaires communautaires. La formation à l'ISTA est sollicitée, et exploitée à titre strictement individuel et personnel. Le renforcement des capacités dans la sous-région est cependant une réalité bien que peu perceptible, il existe un effet « ISTA » sur les capacités de l'ensemble des six pays en matière d'analyse, d'évaluation et de gestion des projets.

	- Organe d'exécution	<u>2</u>	le projet a été administré par l'ISTA à travers une Cellule d'Exécution du Projet (CEP) composée d'un Administrateur (Directeur Général de l'ISTA), d'une Secrétaire (qui est en même temps la secrétaire du DG) et d'une Comptable. En dépit de la formation prodiguée par l'équipe de supervision, les effets ne sont pas perceptibles.
--	----------------------	----------	---

<b>Projet renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC</b>			
<b>CRITERES D'EVALUATION</b>			
<b>No.</b>	<b>Indicateurs composants</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
	- Amélioration des compétences	1	Les quatre formateurs permanents de l'ISTA ont bénéficié d'une formation recyclage qui ne correspondait ni à ce qui était stipulé par le projet à l'évaluation, ni à ce qu'exigeait la stratégie de développement. Cette formation ne profitera pas longtemps à l'ISTA puisque les bénéficiaires sont sur le point de partir à la retraite. La formation du personnel de soutien, n'a pas non plus été très profitable à l'institution du point de vue de son contenu, de sa durée et du niveau d'approfondissement des thèmes abordés. L'ISTA continue à compter essentiellement sur des enseignants vacataires et n'a pu ni renouveler ni mettre à niveau ses ressources humaines dans le sens indiqué par l'évaluation et par la stratégie.
	- Gestion du personnel	2	Le DG de l'ISTA, administrateur de la CEP, absorbé par la direction de l'AISTA ne pouvait se consacrer que très peu à la gestion du projet. Les professeurs permanents supposés aider étaient également trop pris par leurs responsabilités pédagogiques et administratives de l'ISTA. Seul le comptable du projet était beaucoup plus présent et payé dans les périodes « creuses » que dans les périodes actives du projet.
	- Système d'information de gestion	1	Il n'y a pas eu de système d'information de gestion spécifique au projet. L'amalgame ISTA/Projet a dilué l'information de gestion du projet et sa documentation dans celle de l'ISTA. En dehors des informations comptables il est difficile de retrouver des informations spécifiques au projet de manière organisée et systématique.

<b>Projet renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC</b>			
<b>CRITERES D'EVALUATION</b>			
<b>No.</b>	<b>Indicateurs composants</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
<b>5</b>	<b>Durabilité</b>	<b><u>2</u></b>	<b>Peu Satisfaisante en dépit de l'engagement manifesté par la CEMAC pour soutenir l'institution.</b>
i)	Viabilité technique (y compris facilitation E&E, disponibilité de financement récurrent, de pièces de rechange, d'ateliers de travail, etc.)	2	Le nombre et la qualité des équipements nécessitent d'être rehaussés du fait de la demande créée. Les Etats membres de la CEMAC réservent un budget conséquent pour l'équipement du nouveau siège. La durabilité des améliorations minimales acquises au niveau de la formation des formateurs et du personnel de soutien est menée par la déperdition du personnel formé. Les ordinateurs et autres appareils de reprographie et outils didactiques ont déjà à leur actif près de cinq ans de fonctionnement. Les équipements informatiques en particulier sont déjà techniquement obsolètes et ne supportent plus le niveau de sollicitation auquel ils sont soumis.
ii)	Engagement durable de l'Emprunteur (cadre légal/réglementaire inclus)	2	Les budgets de fonctionnement ne permettent pas de dépasser la capacité de l'institut (20 stagiaires par an). Les augmentations du budget de l'ISTA ont tout juste couverts la hausse normale de ses coûts de fonctionnement (augmentation salaires et rémunérations et augmentation des prix). On observe cependant depuis 2006, un revirement positif de l'attitude de la CEMAC vis-à-vis de l'ISTA motivé à la fois par l'émergence ses politiques nouvelles (le PER) et par certains résultats positifs qui, malgré les difficultés et malgré les limitations, ont été obtenus par l'ISTA.
iii)	Soutien sociopolitique (y compris participation des bénéficiaires, protection des groupes vulnérables, stabilité politique)	3	Les pays membres de la CEMAC ont financé directement la construction et l'équipement d'un nouveau siège de l'ISTA. Mais il n'existe pas encore d'engagement formel de la CEMAC à aligner le budget de l'ISTA sur ses nouveaux besoins et encore moins sur les objectifs de la stratégie élaborée et validée en 2009.
iv)	Viabilité économique	2	Les coûts de formation sont très élevés du fait du fonctionnement à très faibles effectifs. Les recettes propres de l'ISTA sont quasi nulles d'actions d'ouverture aux stagiaires payants et du caractère dérisoire des recettes du secteur études et formation continue. Le budget alloué par la CEMAC par prélèvement sur la TCI est trop orienté vers la couverture des frais fixes (coûts indirects de la formation) qui en représentent 88%. Il ne fait qu'une très petite part aux coûts directs (12%) et ne permet ainsi qu'une capacité d'accueil très réduite qui génère des coûts unitaires très élevés.

<b>Projet renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC</b>			
<b>CRITERES D'EVALUATION</b>			
<b>No.</b>	<b>Indicateurs composants</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
v)	Viabilité financière	2	La durabilité et la viabilité de l'ISTA est conditionnée par l'importance que la politique économique des pays de la CEMAC continuera à accorder à la formation de cadres dans le domaine de l'évaluation et de la gestion des projets. L'importance qu'ils lui accordent actuellement devrait avoir des contreparties au niveau de leur politique budgétaire vis-à-vis des institutions spécialisées de la CEMAC et en particulier de l'ISTA. Les prélèvements sur la TCI pour la couverture des besoins budgétaires de l'ISTA ne devraient. Toutefois, il est aussi impératif et vital que l'ISTA puisse générer des revenus conséquents à son autofinancement (notamment par l'ouverture à la formation diplômante payante et par la revitalisation de la formation continue et des études. Cette diversification et cette extension de l'activité ne sont possibles que dans le cadre d'une nouvelle politique budgétaire ou d'un soutien externe.
vi)	Dispositions institutionnelles (organisationnelles et de gestion)	<u>3</u>	Une nouvelle étude de repositionnement stratégique a défini de nouveaux segments d'intervention, qui génèrent une nouvelle vision de la politique de formation et appellent une nouvelle organisation de l'institution dans le cadre de nouveaux objectifs académiques diversifiés et de nouveaux objectifs dans la branche études, formation continue et recyclage. Aucune disposition concrète n'a été prise dans ce sens à la date de l'évaluation rétrospective.
Vii	Viabilité environnementale	s.o	-
Viii	Résistance aux facteurs exogènes	2	Les conditions économiques des pays de la région peuvent influencer le niveau des ressources acheminées à l'ISTA pour son fonctionnement. Par ailleurs le développement des universités privées qui offrent le même cursus qu'ISTA peut affecter la durabilité et la viabilité de l'ISTA
<b>6</b>	<b>Indicateur de performance globale</b>	<b>2</b>	<b>L'évaluation globale du projet est jugée peu satisfaisante</b>

Projet renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC

**PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR**

Indicateurs composants	Note (1 à 4)	Observations
<b>1. <u>Qualité de la préparation:</u></b>	<b>3</b>	<b>Satisfaisante.</b>
- Qualité de la préparation	<b>3</b>	L'emprunteur a réalisé les réformes exigées par le FAD et adopté une politique de viabilisation qui a donné satisfaction au FAD. La CEMAC a surtout garanti le financement du fonctionnement de l'ISTA par l'adoption d'une politique communautaire qui consiste à financer le fonctionnement des institutions spécialisées au moyen de la perception aux frontières des six pays d'une taxe sur les produits de luxe (la TCI) redistribué par la suite aux institutions concernées. Cette redistribution se fait non pas sur la base d'une analyse des objectifs de développement des dites institutions mais moyennant des clés de distribution très peu transparentes. Par sa politique budgétaire vis-à-vis de l'ISTA la CEMAC tout en garantissant le fonctionnement de l'institution ne permet pas son développement. La CEMAC préalablement au projet, a adopté les mesures de restructuration de l'ISTA et de réforme du système de sélection des stagiaires permettant au FAD d'entamer la préparation du projet. La performance de l'Emprunteur au stade de la préparation est jugée satisfaisante.
<b>2. <u>Qualité de l'exécution</u></b>	<b>2</b>	<b>Peu Satisfaisante</b>
- Affectation du personnel clé	2	La CEP a fonctionné avec un administrateur, une secrétaire et une comptable. Elle était sensée être appuyée par les professeurs permanents de l'ISTA. Cette formule n'a pas donné entièrement satisfaction. L'administrateur (en même temps DG de l'ISTA) et les professeurs permanents étaient trop occupés pour consacrer le temps nécessaire.
- Performance de gestion de l'organe d'exécution	2	Du fait d'un manque de formation aux procédures de la Banque dès le démarrage du projet et de sa composition, la performance de gestion de l'organe d'exécution, en dépit de sa volonté de respecter le chronogramme, est peu satisfaisante.

Projet de renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR		
Indicateurs composants	Note (1 à 4)	Observations
- Respect du calendrier et des coûts	2	Le projet a accusé un retard de 3 ans. A l'origine des retards la non maîtrise des procédures de la Banque par les gestionnaires du projet et les lenteurs qui en ont découlé dans les processus de non-objection et de paiement au niveau de la Banque. Le projet n'a pas été réajusté dans son contenu ni dans son financement mais il a été nécessaire de proroger la date limite du dernier décaissement. La date de clôture a fait l'objet de deux prorogations. Le projet aurait dû être réajusté à mi-parcours pour intégrer les résultats de l'étude stratégique et ses recommandations. Dans l'ensemble, les coûts globaux du projet ont été respectés mais la répartition entre les catégories de dépense a subi des variations qui indiquent d'importants surcoûts sur les catégories audit et frais de fonctionnement.
3. Application des conventions	3	L'application des conventions a été satisfaisante. Les conditionnalités de l'accord de prêt ont été respectées et réalisées dans les délais. Les contributions de la CEMAC et du Gouvernement Gabonais ont été honorées. Le gouvernement du Gabon a effectivement logé l'ISTA mais les locaux mis à sa disposition sont très peu conformes à sa mission et son statut.
4. Adéquation du suivi & évaluation et de la communication de rapports	2	Le projet a bénéficié de 11 missions de supervision à une fréquence moyenne d'une mission tous les six mois. Le délai le plus court entre deux missions a été de 3 mois et le délai le plus long de 13 mois. Les AM des missions de supervision ont été surtout orientés vers le suivi formel et procédural. Très peu de question de fond ont été discutées ou rapportées. Il n'a jamais été question du gel des activités liées à la formation continue et aux études de l'ISTA. Au total, 5 rapports trimestriels ont été transmis à la Banque par la CEP mais les trois premières années (2000 2003) n'ont été couvertes qu'à posteriori et sur demande de la mission de supervision. Le projet a fonctionné sans système adapté de comptabilité jusqu'en 2004. Deux cabinets d'audit ont effectué l'audit des comptes des exercices 2000, 2001 et 2002 pour le premier et 2003,2004 et 2005 pour le second. Une seule mission de suivi a été organisée en 09/2004. Il n'existe pas de système de suivi-évaluation.
5. Opérations satisfaisantes (le cas échéant)	2	Le principal produit du projet, l'étude stratégique n'a été mise en œuvre que pour le développement qualitatif et l'amélioration de la qualité de l'enseignement dans la branche diplômante des activités de l'ISTA. Les acquisitions matérielles du projet ont beaucoup profité à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et des

		travaux administratifs de l'ISTA. L'ISTA est devenu plus visible en tant qu'institution d'enseignement. Mais les limites matérielles qui lui ont été imposées auraient pu lui faire perdre le bénéfice de cette visibilité. Les activités études et formation continue n'ont presque pas profité du projet.
<b><u>Performance globale de l'Emprunteur</u></b>	<b>2</b>	<b>Dans l'ensemble la performance globale de l'Emprunteur est jugée peu satisfaisante.</b>

Projet de renforcement institutionnel de l'ISTA/ CEMAC

**PERFORMANCES DE LA BANQUE**

<b>Indicateurs composants</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>Observations</b>
Au stade de l'identification	<u>2</u>	Peu Satisfaisante
- Conformité du projet avec la stratégie de développement du gouvernement	2	La CEMAC n'avait pas de stratégie claire de développement de la formation technique des cadres supérieurs dans le domaine de l'évaluation et la gestion des projets. Le FAD a attendu que des dispositions claires garantissant la viabilité de l'institution et la nature et le niveau de l'enseignement soient prises pour s'engager.
- Conformité du projet avec la stratégie de la Banque en faveur du pays	3	Le projet est conforme à la stratégie de renforcement des capacités du Groupe de la Banque. Le projet est en conformité avec les principes directeurs du FAD -VIII pour le financement des opérations multinationales.
- Participation du gouvernement/bénéficiaires	2	Les cinq pays de la CEMAC éligibles au FAD-VIII ont contribué au projet à travers la CEMAC. Le seul pays non éligible, le Gabon a contribué de manière directe au projet. Toutefois, leur niveau d'implication dans la définition des objectifs du projet et des moyens de les atteindre est insuffisant.
- Caractère innovateur du projet	2	A l'époque de l'évaluation du PRISTA, la Banque n'avait pas beaucoup d'expérience dans le renforcement d'institutions multinationales d'enseignement supérieur. De ce point de vue PRISTA offrait une occasion de tester les capacités de la Banque à identifier, évaluer et assurer le suivi de mise en œuvre de tels projets. Les difficultés rencontrées permettent d'identifier les facteurs de réussite et d'échec dans ce genre d'opérations. Cette inexpérience pourrait expliquer le caractère exploratoire qu'il a donné au projet.
Au stade de la préparation du projet	<u>3</u>	Satisfaisant
- Bien-fondé du soutien de la Banque	<u>3</u>	Le projet a été conçu comme une contribution à la consolidation des capacités d'analyse et de gestion des projets de développement économique et social en Afrique centrale. Son bienfondé provient également du fait qu'il émane de multiples demandes faites par le Conseil des Chefs d'Etat et des réunions des ministres chargés de la planification économique. Il reflète également les besoins des partenaires sociaux (entreprises privées, ONG, communautés de base, personnes individuelles)

- Soutien opportun de la Banque	<u>3</u>	Le soutien de la Banque était très opportun car il intervenait à un moment où même revitalisée par les réformes budgétaires de la CEMAC, l'ISTA avait un besoin urgent de se repositionner, d'évaluer la concordance de ses programmes et de ses enseignements avec les besoins des pays membres de la CEMAC dans une période post-conflit.
---------------------------------	----------	---

<b>Projet de renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC</b>		
<b>PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>		
<b>Indicateurs composants</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>Observations</b>
Au stade de l'évaluation	<u>2</u>	Peu Satisfaisante
- Qualité des analyses techniques, économiques, financières, institutionnelles, sociales, environnementales	1	Aucune analyse technique ou économique n'a servi de base au projet. Le rapport d'évaluation s'est contenté d'analyser le bienfondé du projet. Il n'a pas déduit les objectifs du projet d'une analyse « logique » de données objectives de la situation de l'ISTA. Il a suivi la sollicitation de la CEMAC et a défini le « volume » et la durée du projet de manière empirique et non justifiée.  L'hypothèse majeure sur laquelle reposait le projet est que « le renforcement des contenus des cours et de l'expertise des enseignants permettra d'accroître la qualité des programmes offerts. Ce faisant, l'ISTA pourra attirer plus d'étudiants, offrir plus de prestations à la communauté et par voie de conséquence augmenter sa capacité d'autofinancement et son rayonnement régional et continental »
- Pertinence des conditions et conventions	3	La Banque a exigé que des réformes soient entreprises au niveau du système de financement de l'ISTA et de son organisation et de la durée des études. Ses exigences étaient fondées et n'ont eu que des effets positifs sur la viabilité de l'institution. Mais la Banque aurait dû exiger la mise en œuvre de la stratégie de développement approuvée.
- Adéquation de l'instrument de prêt  - Adéquation du montage financier	2	Le don était surtout destiné à financer une étude qui précise les perspectives du développement de l'ISTA. Le don a minimisé l'engagement de la Banque. Il a permis à l'ISTA de subsister mais pas de se développer. Le financement de l'étude n'aura été productif qu'à moitié.
- Qualité de la coordination avec d'autres donateurs/partenaires	2	La Banque était le seul intervenant sur ce dossier. Elle aurait gagné à associer d'autres bailleurs de fonds intervenant dans la région.
- Plans d'exécution et de supervision (incluant indicateurs de performance, critères de S&E)	2	Le plan d'exécution était convenable. Cependant, les acquisitions physiques qui ne dépendaient pas des résultats de l'étude n'auraient pas dû être différées et auraient dû être engagées dès le démarrage du projet pour accélérer ses effets positifs. Une hypothèse de la conception du projet était celle qui liait la réalisation de l'étude stratégique et les acquisitions physiques par une relation causale avec le renforcement de la qualité des prestations et la diversification des orientations. Le projet n'a pas pris en compte la nécessité de mettre en œuvre les

		recommandations de l'étude stratégique par des appuis financier et technique adéquats. Le réel soutien à l'ISTA devait être entamé après l'étude stratégique en utilisant ses conclusions comme point de départ pour un développement durable de l'ISTA.
--	--	--

<b>Projet de renforcement institutionnel de l'ISTA/CEMAC</b>		
<b>PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>		
<b>Indicateurs composants</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>Observations</b>
<b>Au stade de la supervision</b>	<b>2</b>	<b>Peu Satisfaisante</b>
- Adéquation du personnel de la Banque (compétences, temps & continuité)	3	La Banque a toujours dépêché des missions de supervision dirigée par un Expert en Education. La continuité de l'expert en éducation a constitué une constance qui facilite les relations entre l'ISTA et la Banque. Cependant l'expert en éducation était accompagné d'un architecte alors que le projet ne comprenait aucune composante relevant de cette spécialité. La mission de supervision s'est enrichie quelque fois d'un socio économiste. La Banque a assuré au total 11 missions de supervision avec une fréquence moyenne d'une mission tous les six mois. Le délai le plus court entre deux missions a été de 3 mois et le délai le plus long de 13 mois. Très souvent la mission de supervision concernait à la fois le PRISTA et le projet Education III du Gabon.
- Résolution des problèmes	2	Tous les problèmes posés par l'exécution du projet ont fini par trouver des solutions. Cependant les temps de réaction ont été des fois très longs ce qui a beaucoup contribué au dépassement des délais d'où l'augmentation des coûts de réalisation de certaines composantes.
- Sensibilité au changement de la conjoncture	2	Les missions de supervision se sont toujours intéressé aux critères de gestion interne du projet et n'ont accordé aucune importance à l'évaluation de ses effets directs ou indirects sur l'environnement. Il a fallu que l'emprunteur progresse de son côté sur le concept de formation et qu'il invite la Banque à intervenir dans une nouvelle perspective de changement de l'ISTA.
- Adéquation du suivi des recommandations/décisions	3	Les recommandations ont été pertinentes et ont toujours participé à débloquer les situations. Le projet était conduit sans système de suivi-évaluation spécifique. Les missions d'audit ne s'intéressaient qu'à l'audit des comptes. Une évaluation à mi-parcours aurait réajusté quelque peu la nature de l'instrument de prêt voire seulement le montant du don pour repositionner le projet par rapport à la stratégie.
- Notations réalistes au CPPR/APPR	-	s.o.
- Attention à l'impact probable sur le développement social	2	Aucun intérêt n'a été accordé à l'impact probable du projet sur le développement social. Les hypothèses du rapport d'évaluation n'ont pas été vérifiées objectivement par le rapport d'achèvement de la Banque et par le rapport d'achèvement de l'emprunteur.

- Attention aux problèmes de durabilité	2	Les stratégies de développement de l'ISTA élaborées avec l'appui de la Banque ne faisaient l'objet d'aucun plan de mise en œuvre pouvant favoriser la durabilité du projet. La Banque n'a pas apporté son appui permettant d'obtenir des changements durables.
<b><u>Evaluation globale de la performance de la Banque</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b>La performance globale de la Banque est jugée peu satisfaisante</b>

**FACTEURS TOUCHANT LA PERFORMANCE D'EXECUTION ET LES RESULTATS**

Facteurs affectant positivement (+) ou négativement (-) l'exécution et la réalisation des objectifs majeurs

Facteurs	Substantiel	Partiel	Négligeable	SO	Observations
<b>1. Echappant au contrôle des autorités</b>					
1.1 Prix du marché mondial		+			
1.2 Evénements naturels					
1.3 Performance de la Banque	-				
1.4 Performance des entrepreneurs/consultants	+				
1.5 Guerre civile					
<b>1.6 Autres (spécifier)</b>					
<b>2. Relevant de l'autorité de l'Etat</b>					
2.1 Politiques macro-économiques	+				
2.2 Politiques sectorielles	+				
2.3 Engagement du gouvernement	+				
2.4 Nomination du personnel clé	+				
2.5 Financement de contrepartie		+			
2.6 Capacité administrative	+				
2.7 Autres (spécifier)					
<b>3. Relevant de la compétence de l'organe d'exécution</b>					
3.1 Gestion	+				
3.2 Dotation en personnel	+				
3.3 Utilisation de l'assistance technique			+		
3.4 Suivi & Evaluation	+				
3.5 Participation des bénéficiaires	+				
3.6 Autres (spécifier)					
<b>4- Facteurs touchant l'exécution</b>					
4.1 Modification de l'envergure/échelle/conception du projet	+				
4.2 surestimation/sous-estimation des intrants matériels, des coûts unitaires de base	+				
4.3 Insuffisance des provisions pour imprévus		+			
4.4 Changements des taux de change, des dispositions financières et institutionnelles	+				
4.5 Calendrier d'exécution irréaliste		+			
4.6 Qualité de la gestion, gestion financière incluse	+				
4.7 Retards dans la sélection du (des) personnel/consultants/			+		

entrepreneurs et dans la réception des fonds de contrepartie					
4.8 Procédures d'acquisition et de décaissement inefficaces		+			
4.9 Autres (spécifier)					

<b>MATRICE DE RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI DU REPP AMPDE/GUI EQUATORIALE</b>		
<b>Principales Constatations et conclusions</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Responsabilité</b>
Les quatre formateurs permanents de l'ISTA ont bénéficié d'une formation recyclage qui ne correspondait pas au minimum exigé pour enseigner en 3 <sup>ème</sup> cycle. Cette formation ne profitera pas longtemps à l'ISTA puisque la majorité (75%) des bénéficiaires est sur le point de partir à la retraite. La formation du personnel de soutien, n'a pas été non plus de qualité satisfaisante du point de vue de son contenu, de sa durée et du niveau d'approfondissement des thèmes abordés. Pour les deux catégories de personnel, les formations ont été prodiguées à des personnes qui sont sur le point de partir à la retraite	Reconsidérer sa politique de recrutement de cadres pour l'ISTA dès l'année budgétaire 2010 afin que l'ISTA puisse opérer les recrutements nécessaires en remplacement du corps professoral et du personnel de soutien partant à la retraite	<b>CEMAC</b>
	Continuer à accorder aux professeurs permanents le statut de fonctionnaires internationaux, pour attirer les compétences et doter l'ISTA d'un nombre optimal de permanents par étudiant nécessite à son efficacité.	<b>CEMAC</b>
L'ISTA continue à compter essentiellement sur des enseignants vacataires et n'a pas pu acquérir des compétences supplémentaires. Le ratio Etudiants/Professeurs permanents qui est de 5 demeure très en deçà des normes, soit 30 étudiants par professeur permanent	Réviser l'organisation et la loi des cadres de l'ISTA sur la base des données de la stratégie de repositionnement validée par le séminaire de juin 2009, en respectant la norme d'un professeur permanent pour trente étudiants correspondant à un effectif total de 300 étudiants. La Loi des cadres de l'ISTA devrait permettre d'atteindre à moyen terme et de façon progressive, le nombre de 10 Professeurs permanents possédant les diplômes et les qualifications nécessaires pour enseigner en troisième cycle.	<b>CEMAC</b>
La notoriété et les réussites que l'ISTA a accumulées ont créé une demande que ses moyens limités ne lui permettent pas de satisfaire. Une grande partie de cette demande a ainsi profité à d'autres institutions universitaires et autres BE publics et privés		
Le constat fait en 2002 sur les insuffisances numérique et qualitative des effectifs du corps professoral permanent par rapport aux exigences demeure en l'état et pourrait s'accroître avec le départ à la retraite de quatre professeurs concernés si aucune action n'est entreprise. Alors que la norme retenue par SCGC était de 30 étudiants par professeur permanent, depuis 2002 l'ISTA fonctionne avec 5 étudiants par professeur permanent.		

<p>L'ISTA dans sa dimension actuelle (moyens humain et financier, organisation) n'est pas en mesure d'avoir un impact significatif sur le développement des capacités des administrations de la sous-région en matière de lutte contre la pauvreté. Cet impact est tributaire d'un effort de rénovation conceptuelle, de moyens humains en nombre et en qualifications dont l'ISTA ne dispose pas toujours, même après le projet</p>	<p>Solliciter la contribution des bailleurs de fonds au programme de développement et de renforcement institutionnel de l'ISTA dont l'objectif serait de transformer l'ISTA en principal pôle d'excellence appelé à contribuer par la formation diplômante et par les études et la formation continue et l'appui aux promoteurs publics et privés à la mise en œuvre du PER.</p>	<p><b>CEMAC</b></p>
--	--	---------------------

Annexe 7  
2/3

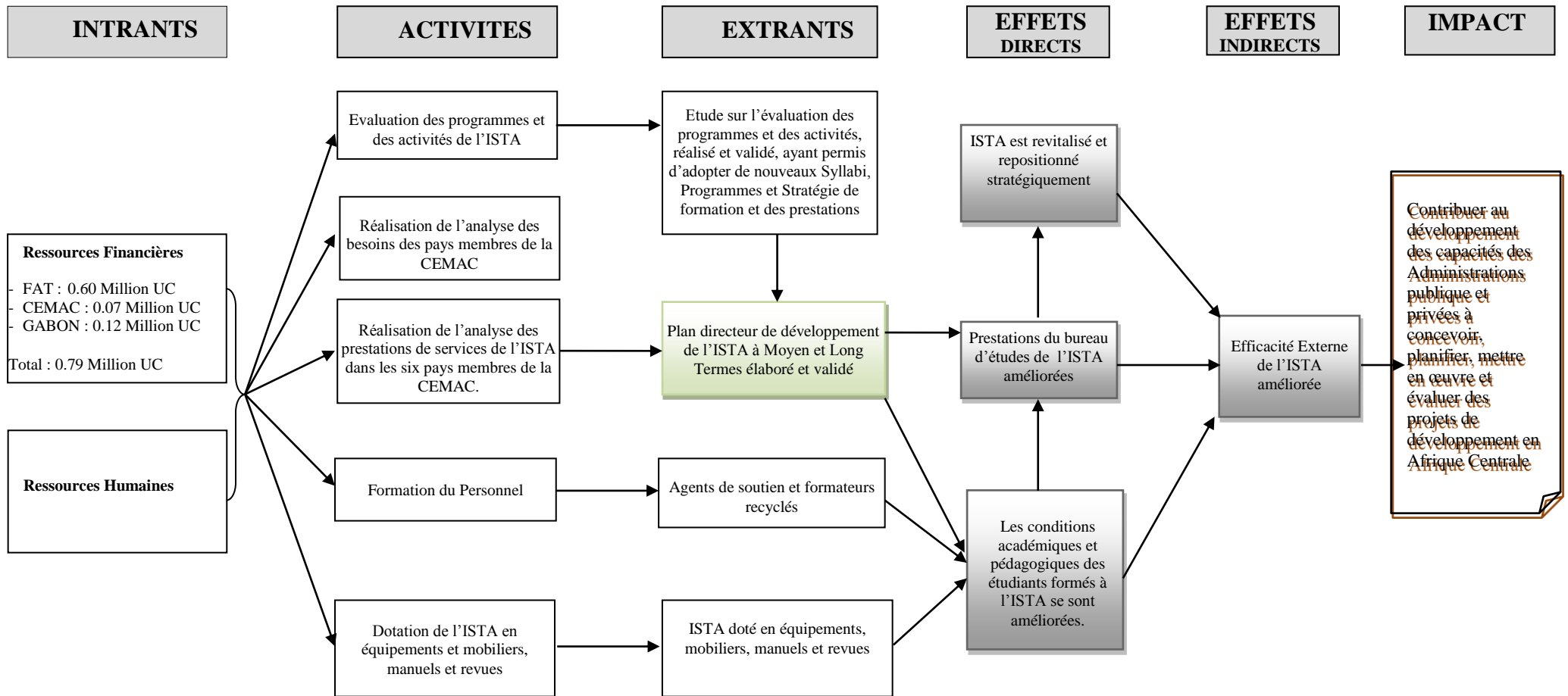
<b>MATRICE DE RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI DU REPP AMPDE/GUI EQUATORIALE</b>		
<b>Principales Constatations et conclusions</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Responsabilité</b>
<p>Le projet n'a pas permis de redynamiser le bureau d'études de l'ISTA dont le mandat consiste à réaliser, sur demande, des études de marché, de faisabilité, de développement de projet, autant pour les administrations privées que publiques, ou encore pour le compte d'organismes internationaux</p>	<p>Veiller à ce qu'il soit intégré dans le programme de développement de l'ISTA, un sous programme dédié à l'opérationnalisation effective des centres d'activités génératrices de revenus propres à l'institut, apportant une contribution à son autofinancement.</p>	<p><b>CEMAC</b></p>
<p>Le contenu de l'enseignement prodigué par l'ISTA ne contient aucune référence explicite ou implicite à la réalité des problèmes du développement socio-économique spécifiques à la sous-région et le projet n'a pas contribué à adapter les contenus des enseignements de l'ISTA à cette réalité. Les concepts de développement communautaires, de microprojets et d'activités génératrices de revenus ainsi que la prise en compte du genre dans les projets de développement sont encore totalement absents des programmes de l'ISTA</p>	<p>Veiller à ce que les programmes de l'ISTA incluent des cursus spécialisés dans les techniques de planification et de gestion des projets d'intégration économique régionale, des projets de lutte contre la pauvreté, et de manière plus spécifique les projets de protection des groupes sociaux vulnérables, jusque là totalement absents des programmes de l'ISTA ;</p>	<p><b>CEMAC</b></p>
<p>La méconnaissance des orientations stratégiques de la CEMAC en matière de politique de ressources humaines liée au développement économique a conduit à une formulation fondée sur des principes généraux et des hypothèses stipulés dans le rapport d'évaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser le développement des ressources humaines des pays membres de la CEMAC en matière de développement par un recensement régulier des besoins en effectifs et qualifications par pays et par un suivi de l'origine des candidats à la formation</li> </ul>	<p><b>CEMAC</b></p>

<p>Les facteurs humains et matériels n'ont pas été convenablement pris en compte eu égard à la réalité des besoins économiques et sociaux des pays de la CEMAC. Le projet n'a pas été suffisamment au delà de l'étude stratégique dont avait besoin l'ISTA pour adapter ses activités en nature et en volume aux besoins des pays de la région et de pouvoir atteindre des réels résultats de développement..</p>	<p>à l'ISTA et de l'affectation des diplômés après leur retour.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire élaborer un Plan Régional de Formation Continue (PRFC) des cadres du développement par une étude régionale récurrente (tous les 3 ans par exemple) dont la mise en œuvre serait confiée à l'ISTA.</li> </ul>	
---	---	--

<b>MATRICE DE RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI DU REPP AMPDE/GUI EQUATORIALE</b>		
<b>Principales Constatations et conclusions</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Responsabilité</b>
<p>la stratégie de développement de l'ISTA n'a pas été accompagnée d'un plan opérationnel décrivant, les moyens matériels et humains ainsi que le planning nécessaire à sa mise en œuvre. Ainsi, seuls les aspects académiques des propositions de la stratégie de 2002 ont été pris en compte et mis en œuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• donner un contenu académique, pédagogique, organisationnel et financier concret aux orientations stratégiques de diversification et d'extension de son activité ;</li> <li>• dégager un plan d'action à court et à moyen terme devant amener l'ISTA de sa situation actuelle à la situation-cible</li> </ul>	<p><b>ISTA</b></p>

<p>L'ISTA dans sa dimension actuelle (moyens humain et financier, organisation) n'est pas en mesure d'avoir un impact significatif sur le développement des capacités des administrations de la sous-région en matière de lutte contre la pauvreté. Cet impact est tributaire d'un effort de rénovation conceptuelle, de moyens humains en nombre et en qualifications dont l'ISTA ne dispose pas toujours, même après le projet</p>	<p>définie par l'étude stratégique de 2009.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mettre en œuvre le plan d'action au niveau de : (i) La restructuration de ses services pédagogiques, de ses services administratifs et financiers par l'élaboration et la mise en œuvre d'un organigramme, de procédures de fonctionnement et de gestion et d'une loi des cadres, conformes aux nouvelles orientations et aux nouvelles dimensions de l'ISTA; (ii) La concrétisation et la mise en œuvre des nouvelles options pédagogiques par des interventions qui permettent, tout à la fois, de lancer les nouveaux masters et de former les professeurs régionaux pour les préparer à assurer la relève au terme des périodes d'assistance technique externe; (iii) La structuration, l'organisation et le lancement sur de nouvelles bases, avec des moyens logistiques et des ressources humaines appropriés, de la branche consulting études et formation dans le cadre d'un sous-programme indépendant du sous-programme de développement et de diversification de l'enseignement post universitaire;</li> </ul>	
<p>Ce centre n'a pas encore atteint le niveau d'un centre régional de documentation, stockage et diffusion de données sur les projets de développement dans la sous-région tel que visé par le projet. D'autres investissements seraient nécessaires pour que le CD puisse avoir cette envergure.</p>	<p>S'impliquer en tant que chef de file dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme de développement de l'ISTA en pôle de l'excellence en obtenant de la CEMAC la garantie formelle de procéder :</p>	
<p>L'impact du projet sur le développement des ressources humaines dans la sous-région demeure hypothétique à ce jour.</p>	<p>1.4.2.1 Au rééquilibrage du budget de l'ISTA de sorte à ce qu'il comporte à l'avenir un budget d'investissement qui garantisse au moins le renouvellement régulier des principaux équipements et matériels didactiques et la mise à jour du Centre de Documentation</p> <p>1.4.2.2 Au redimensionnement du budget de fonctionnement de manière conséquente avec les objectifs d'extension et de diversification des activités de l'ISTA pour la mise en œuvre du PER</p> <p>1.4.2.3 Assurer directement ou indirectement une partie du financement du programme de transformation de l'ISTA en pôle d'excellence.</p>	<p><b>BANQUE</b></p>

**REPP PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL A L'ISTA  
MODELE LOGIQUE DE L'INTERVENTION**



**MATRICE RETROSPECTIVE DU CADRE LOGIQUE DU PROJET DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DE L'ISTA**

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				4.4 HYPOTHESES/ RISQUES
		Intitulé	Prévision	Réalisation (achèvement, RAP)	Réalisation (post évaluation)	
<b>FINALITE/Objctif sectoriel</b>	<b>Résultats à long terme</b>					
Consolider les capacités de gestion des projets de développement en Afrique Centrale	Capacités des Administrations publiques et privés à gérer les projets de développement en Afrique Centrale, améliorées	Nombre de spécialistes dans la gestion des projets de développement en Afrique Centrale	10 % d'augmentation du nombre de stagiaires par an sur 5 ans à partir de 2002	ISTA continue à accueillir annuellement une vingtaine de stagiaires	Insuffisant	Accroissement du nombre de spécialistes en gestion de projet utilisés de façon optimale dans les pays membres de la CEMAC
		Qualité de mise en œuvre des projets de développement dans les pays de la CEMAC	Non indiqué	Non indiqué	Peu satisfaisant	
<b>Objectifs du projet</b>	<b>Résultats / Effets directs</b>					
Améliorer les prestations de l'ISTA dans les domaines de la formation, de l'analyse et de la gestion des projets de développement	Efficacité Externe de l'ISTA améliorée	Utilisation des diplômés par les pays membres	Non indiqué	Non indiqué	Peu satisfaisant	Cohérence des programmes de l'ISTA avec les pays des pays de la CEMAC.  Financement adéquat du plan de mise en œuvre de la stratégie de développement de l'ISTA.
	ISTA revitalisé et repositionné stratégiquement	Nombre et qualité des accords signés		Plusieurs accords signés	Plusieurs accords signés	
	Conditions académiques et pédagogiques des améliorées	Taux de satisfaction des étudiants formés à l'ISTA	Non indiqué	Non indiqué	Satisfaisant (annexe 11)	
	Bureau d'études de l'ISTA redynamisé	Nombre et Qualité des études réalisées	Non indiqué	Non indiqué	Peu satisfaisant (2 principales études sur la période 2003-2008)	

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTEES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				4.4 HYPOTHESES/ RISQUES
		Intitulé	Prévision	Réalisation (achèvement, RAP)	Réalisation (post évaluation)	
Activités/Intrants	Extrants					
Evaluation des programmes et activités	Plan stratégique de développement de l'ISTA validé	Existence et mise en œuvre du Plan stratégique de développement de l'ISTA	Plan directeur adopté en 2001	Plan directeur adopté en 2001	Stratégie disponible mais partiellement mise en œuvre (annexe 12)	Recommandations de l'étude stratégique approuvées par les pays membres de la CEMAC
Recyclage des agents de soutien et des formateurs	Agents de soutien et formateurs formés	Qualité des prestations des agents de soutien et des formateurs	6 agents de soutien formés en 2002, recyclage à l'extérieur de 4 formateurs en 2002 et 2003.	6 agents de soutien formés en 2006, recyclage à l'extérieur de 4 formateurs en 2005 et 2006	Peu satisfaisant.	Formation reçue adéquate et maintien des agents de soutien et des formateurs à l'ISTA
Dotation en équipements, mobiliers, manuels et revues	ISTA dotés en équipements, mobiliers, manuels et revues, fonctionnels	Fonctionnalité des équipements et du centre de documentation	Logiciels, ordinateurs, projecteur, tables, armoires manuels et abonnement	Les équipements, le mobilier et les médias acquis entre 2002 et 2005.	Satisfaisant	Matériel acquis de bonne qualité ET des





2. Comment avez-vous trouvé les **conditions pédagogiques et scientifiques** dans lesquelles se sont déroulées vos études à l'ISTA ?

La qualité des cours

Niveaux de satisfaction	Anciens d'avant le projet	Anciens d'après ou pendant le projet	TOTAL	Anciens d'avant le projet	Anciens d'après ou pendant
1 Pas satisfait du tout	0,00%	4,76%	3,57%	14,29%	9,52%
2 Pa satisfait	14,29%	4,76%	7,14%		
3 Assez satisfait	57,14%	23,81%	32,14%		
4 Satisfait	0,00%	19,05%	14,29%	85,71%	90,48%
5 Très Satisfait	28,57%	47,62%	42,86%		
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

La qualité des stages pratiques

Niveaux de satisfaction	Anciens d'avant le projet	Anciens d'après ou pendant le projet	TOTAL	Anciens d'avant le projet	Anciens d'après ou pendant le projet	TOTAL
1 Pas satisfait du tout	0,00%	9,52%	7,14%	28,57%	42,86%	39,29%
2 Pa satisfait	28,57%	33,33%	32,14%			
3 Assez satisfait	57,14%	28,57%	35,71%			
4 Satisfait	14,29%	9,52%	10,71%	71,43%	57,14%	60,71%
5 Très Satisfait	0,00%	19,05%	14,29%			
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100%	100%	100%

**Tableau de synthèse de mise en œuvre de la stratégie de développement de l'ISTA proposée par l'étude SG Consulting Group et validée par le séminaire de Libreville avril 2002**

<b>Eléments du Programme de développement de l'ISTA définis par l'étude stratégique menée par SG Consulting Group et validée en 2002</b>	<i>Situation en 2009</i>		
	<i>Eléments pas réalisés</i>	<i>Réalisation partielle</i>	<i>Réalisé totalement et de manière satisfaisante</i>
<b>1. La stratégie à court terme : (durée deux ans)</b>			
<i>i.) propose de faire évoluer le programme de formation en analyse et évaluation des projets en DESS dans la spécialité moyennant un programme basé sur 11 cours pour un volume horaire de 390 heures étalé sur 6 mois et comprenant un stage pratique de 5 mois en entreprise ;</i>			<i>Oui le DESS a même évolué en master 1 puis en Master 2</i>
<i>ii.) la création d'un conseil académique intégrant des professeurs d'institutions universitaires externes</i>			<i>Oui</i>
<i>iii.) le recrutement de deux nouveaux professeurs permanents</i>	<i>Aucun recrutement réalisé</i>		
<i>iv.) iv. de prodiguer à quatre professeurs une formation de formateurs étalée sur 3 ans en vue de l'obtention d'un diplôme de troisième cycle (MBA, MS.C) ;</i>		<i>Formation acquise mais pas diplômante simple formation recyclage</i>	
<i>v.) de ne recruter comme vacataires que des titulaires d'un diplôme de troisième cycle (DEA, DESS au moins) avec une expérience pertinente de cinq ans au moins ;</i>			<i>Oui</i>
<i>vi.) Ne plus recruter pour la préparation du diplôme ISTA que des titulaires d'un diplôme</i>			<i>Oui</i>

<b>Eléments du Programme de développement de l'ISTA définis par l'étude stratégique menée par SG Consulting Group et validée en 2002</b>	<i>Situation en 2009</i>		
	<i>Eléments pas réalisés</i>	<i>Réalisation partielle</i>	<i>Réalisé totalement et de manière satisfaisante</i>
<i>de second cycle (Bac +4) ;</i>			
<i>vii.) impliquer le conseil académique dans la gestion du concours d'entrée pour en améliorer la transparence ;</i>			<i>Oui</i>
<i>viii.) réaliser des séminaires et projets en entreprise en rapport avec les cours du programme de DESS ;</i>		<i>Quelques séminaires sont organisés de manière très peu fréquente mais pas en rapport avec les cours</i>	
<i>ix.) proposer et réaliser dans les états des sessions payantes de préparation au concours de l'ISTA ;</i>	<i>Non acquis</i>		
<i>x.) augmenter le volume d'activités au moyen du recours au personnel vacataire et à la sous-traitance (l'intermédiation)</i>	<i>Personnel vacataire enseignant existe mais aucune augmentation du volume d'activité ni du point de vue de la formation principale ni dans la fonction bureau d'étude et de formation ni dans les autres missions de l'ISTA</i>		
<i>xi.) impliquer tout le personnel de l'ISTA ainsi que les anciens de l'ISTA et les stagiaires préparant des travaux de fin de session dans l'activité études ;</i>	<i>Non acquis</i>		
<i>xii.) produire des séries monographiques sur la base des études réalisées ;</i>	<i>Non acquis</i>		
<i>xiii.) acquérir des ordinateurs et se connecter à internet (tout le personnel et</i>			<i>Acquis par le projet connexion à</i>

<b>Eléments du Programme de développement de l'ISTA définis par l'étude stratégique menée par SG Consulting Group et validée en 2002</b>	<i>Situation en 2009</i>		
	<i>Eléments pas réalisés</i>	<i>Réalisation partielle</i>	<i>Réalisé totalement et de manière satisfaisante</i>
<i>tous les stagiaires) ;</i>			<i>internet très récente. Matériel déjà vétuste</i>
<i>xiv.) embaucher un professionnel de la recherche documentaire et l'analyse de l'information analyser synthétiser et diffuser différentes données concernant la sous-région ;</i>			<i>Oui mais ne fait que gérer la bibliothèque aucun travail de développement ou de recherche</i>
<i>xv.) enrichir le centre de documentation par des acquisitions relatives au cours prodigués ;</i>		<i>Oui les acquisitions du projet ont enrichi le CD mais celui-ci ne peut aucunement prétendre à devenir une référence sous-régionale</i>	
<i>xvi.) Acquisition de logiciels de gestion comptable et financière ;</i>			
<i>xvii.) Recrutement et formation d'un comptable ;</i>	<i>Non acquis</i>		
<i>xviii. Créer et mettre en œuvre un bureau de partenariat rattaché à la DG ;</i>	<i>Non acquis</i>		
<i>xix. Rendre opérationnelles les trois unités fonctionnelles (Direction de la Formation et de la Documentation, Direction des Etudes et de la Recherche Appliquée, DAF et les doter de personnel et de responsables et élaborer un plan d'action pour chaque unité fonctionnelle ;</i>	<i>Les Directions existent mais à un état embryonnaire. Leurs effectifs se réduisent aux dirigeants (directeurs) seule la Direction Formation compte le Directeur et un chef de service. Les plans d'action n'ont pas</i>		

<b>Eléments du Programme de développement de l'ISTA définis par l'étude stratégique menée par SG Consulting Group et validée en 2002</b>	<i>Situation en 2009</i>		
	<i>Eléments pas réalisés</i>	<i>Réalisation partielle</i>	<i>Réalisé totalement et de manière satisfaisante</i>
	<i>été élaborés</i>		
<i>xx. Etablir un plan d'action en rapport avec les produits et services disponibles à l'ISTA et à chacun des quatre segments stratégiques avec comme priorité pour la stratégie à court terme, les segments institutionnels public et international.</i>	<i>Non acquis</i>		
<i>xxi. Rechercher les financements nécessaires pour la mise en œuvre des différents programmes</i>	<i>Non puisque aucun plan d'action n'a été élaboré</i>		
<i>xxii. Choisir et nommer les correspondants nationaux compte tenu des opportunités de marché qu'ils peuvent procurer à l'ISTA</i>		<i>Les correspondants existent mais ils sont tous de hauts fonctionnaires très peu disponibles pour les activités de développement commercial de l'ISTA. Ils se contentent de gérer la liaison avec l'ISTA pour la préparation et l'organisation du concours d'entrée</i>	

<b>Eléments du Programme de développement de l'ISTA définis par l'étude stratégique menée par SG Consulting Group et validée en 2002</b>	<i>Situation en 2009</i>		
	<i>Eléments pas réalisés</i>	<i>Réalisation partielle</i>	<i>Réalisé totalement et de manière satisfaisante</i>
<b>b. La stratégie à moyen terme : (durée un an au moins) Son objectif est de positionner l'ISTA comme le spécialiste en analyse et évaluation des projets de développement. Elle consiste à consolider les acquis de la stratégie à C.T par :</b>			
<i>i. La création de programmes spécialisés (santé, gestion des infrastructures municipales, projets ruraux, etc.) sous forme de modules complémentaires au programme principal de DESS ;</i>	<i>Non acquis la formation continue sous sa forme académique générale les modules sectoriels n'ont pas été créés</i>		
<i>ii. Ouvrir l'intermédiation et l'emploi des vacataires au sein et en dehors de la CEMAC</i>		<i>Oui mais sous forme de cours accéléré d'une semaine où le prof vient donner son cours organiser l'examen d'évaluation et rentrer chez lui.</i>	
<i>iii. Renforcer le centre de documentation par de nouvelles acquisitions et commencer la production de séries monographiques et utiliser le CD comme outil de complément de formation pour les formations en entreprise ;</i>		<i>acquisitions faites dans la limite du budget alloué par le projet. Le centre n'est plus totalement démuné mais ne continue pas à être alimenté de manière régulière. Il ne produit rien à part la mise à la disposition des stagiaires des ouvrages et des périodiques pour lecture sur place. Le caractère accéléré des</i>	

<b>Eléments du Programme de développement de l'ISTA définis par l'étude stratégique menée par SG Consulting Group et validée en 2002</b>	<i>Situation en 2009</i>		
	<i>Eléments pas réalisés</i>	<i>Réalisation partielle</i>	<i>Réalisé totalement et de manière satisfaisante</i>
		<i>cours crée souvent des files d'attente du fait de l'existence de copies uniques</i>	
<i>iv. Continuer à recherche des clients dans les quatre segments stratégiques;</i>	<i>La recherche des clients n'est pas du tout organisée faute de moyens. L'ISTA participe à AO dans la mesure des moyens humains disponibles</i>		
<i>v. Etablir un plan d'action en rapport avec les produits et services disponibles à l'ISTA et à chacun des quatre segments stratégiques.</i>	<i>Ce plan n'a jamais été établi</i>		
<i>vi. Poursuivre la recherche de partenariats et d'affiliations ;</i>		<i>Quelques partenaires existent tels l'université Omar Bongo du Gabon, l'UQUAM, l'Univesité de Clermont Ferrand mais ce partenariat n'est pas très actif et ne dépasse pas l'envoi de professeurs pour les cours réguliers ou le parrainage des</i>	

<b><i>Eléments du Programme de développement de l'ISTA définis par l'étude stratégique menée par SG Consulting Group et validée en 2002</i></b>	<i>Situation en 2009</i>		
	<i>Eléments pas réalisés</i>	<i>Réalisation partielle</i>	<i>Réalisé totalement et de manière satisfaisante</i>
		<i>diplômes par l'UOB</i>	
<i>vii. Au niveau du bureau d'études poursuivre la production des séries monographiques et des contrats en entreprises,</i>	<i>Non acquis</i>		
<i>viii. continuer à compter sur l'intermédiation pour développer le volume d'activités</i>			

**Structure du budget de l'ISTA sur les trois dernières années. (2006-2007-2008)**  
(Montant en millions de FCFA)

	2006		2007		2008		Moyenne (2006-2008)	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>1. RECETTES</b>								
<b>1.1 Recettes propres ordinaires</b>								
Publication bulletin d'information de								
Honoraires consultations	25,0	2,94	17,0	2,00	20,0	1,94	20,7	2,27
Recouvrement frais de scolarité	7,5	0,88	7,5	0,88	10,0	0,97	8,3	0,92
Recouvrement ordres de recettes émis	1,0	0,12	5,0	0,59	6,0	0,58	4,0	0,44
Cession matériel et mobilier réformés	1,5	0,18	4,0	0,47	5,0	0,49	3,5	0,38
recouvrement prêts et avances au	4,0	0,47	3,0	0,35	4,0	0,39	3,7	0,40
Divers locations (autobus)	0,5	0,06	0,5	0,06	1,0	0,10	0,7	0,07
Autres recettes	0,5	0,06	3,0	0,35	3,0	0,29	2,2	0,24
<b>1.2 Total Recettes ordinaires</b>	<b>40,0</b>	<b>4,71</b>	<b>40,0</b>	<b>4,71</b>	<b>49,0</b>	<b>4,76</b>	<b>43,0</b>	<b>4,73</b>
<b>1.3 Contributions des états</b>	<b>810,0</b>	<b>95,29</b>	<b>810,0</b>	<b>95,29</b>	<b>981,0</b>	<b>95,24</b>	<b>867,0</b>	<b>95,27</b>
<b>1.4 TOTAL RECETTES</b>	<b>850,0</b>	<b>100,00</b>	<b>850,0</b>	<b>100,00</b>	<b>1030,0</b>	<b>100,00</b>	<b>910,0</b>	<b>100,00</b>
<b>1. DEPENSES</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
Matières et fournitures consommées	17,5	2,06	17,5	2,06	31,2	3,0	22,1	2,42
Transports consommés	55,8	6,56	53,3	6,27	57,8	5,6	55,6	6,11
Services extérieurs	236,8	27,86	246,3	28,98	294,1	28,6	259,1	28,47
Frais de personnel	390,0	45,88	409,5	48,18	453,0	44,0	417,5	45,88
Avantages en nature	69,2	8,14	69,7	8,20	76,2	7,4	71,7	7,88
Cotisations sociales	10,0	1,18	10,0	1,18	15,0	1,5	11,7	1,28
Fonds d'études	2,5	0,29	1,5	0,18	1,5	0,1	1,8	0,20
Frais financiers	1,7	0,20	1,7	0,20	1,7	0,2	1,7	0,19
Immobilisations corporelles	52,5	6,18	30,5	3,59	65,5	6,4	49,5	5,44
Avances sur salaires et prêts	14,0	1,65	10,0	1,18	34,0	3,3	19,3	2,12
<b>2.2 TOTAL</b>	<b>850,0</b>	<b>100,00</b>	<b>850,0</b>	<b>100,00</b>	<b>1030,0</b>	<b>100,0</b>	<b>910,0</b>	<b>100,00</b>
<b>1.3 TOTAL COÛT GLOBAL ANNUEL POUR UN STAGIAIRE</b>	<b>42,5</b>	<b>5,00</b>	<b>42,5</b>	<b>5,00</b>	<b>51,5</b>	<b>5,00</b>	<b>45,5</b>	<b>5,00</b>
• <b>Dont coûts directs</b>	<b>5,2</b>	<b>12,31</b>	<b>5,2</b>	<b>12,22</b>	<b>6,4</b>	<b>12,35</b>	<b>5,6</b>	<b>12,30</b>
• <b>et dont coûts</b>	<b>37,3</b>	<b>87,69</b>	<b>37,3</b>	<b>87,78</b>	<b>45,1</b>	<b>87,65</b>	<b>39,9</b>	<b>87,70</b>

Source l'ISTA : budgets 2006, 2007, 2008

**Structure du coût annuel moyen d'un stagiaire de l'ISTA (Moyenne 2006-2007-2008)**  
(En millions de FCFA)

<b>COUTS</b>	<b>MONTANT S</b>	<b>Pourcentage</b>
Coûts directs (bourses, fournitures scolaires, frais et indemnités de stage, honoraires des professeurs vacataires ...)	5,60	12,30
et coûts indirects (professeurs permanents + frais de fonctionnement de l'ISTA):	39,91	87,70
<b>TOTAL</b>	<b>45,50</b>	<b>100,00</b>
dont:	0,00	0,00
Frais de personnel permanent de l'ISTA	21,46	47,16
Honoraires et frais des enseignants vacataires	2,47	5,42
Bourses, indemnités de stage pratique et tous Autres frais servis directement aux stagiaires	2,38	5,23
Tous autres coûts de fonctionnement de l'ISTA réunis	19,20	42,19
<b>TOTAL</b>	<b>45,50</b>	<b>100,00</b>

Source budget de l'ISTA

**EVOLUTION DE CARRIERES DES DIPLOMES DE L'ISTA**  
**Types d'études et emplois occupés avant le stage ISTA par pays**

	CONGO	GABON	CAMEROUN	TOTAL	%
Sciences Economiques	10	1	2	13	44,83%
Génie civil	1	0	0	1	3,45%
Génie Industriel	0	1	0	1	3,45%
Gestion	0	2	0	2	6,90%
Statistiques	0	0	3	3	10,34%
Architecture	0	2	0	2	6,90%
Planification	0	1	0	1	3,45%
Sociologie	1	1	0	2	6,90%
Sciences exactes	1	0	1	2	6,90%
Informatique	0	1	0	1	3,45%
Indéterminé	0	0	1	1	3,45%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>100,00%</b>

Source : Enquête et focus groupes auprès des anciens de l'ISTA

2. Emplois antérieurs à la formation ISTA chez les Diplômés

	CONGO	GABON	CAMEROUN	TOTAL	%
Administration	8	4	2	14	48,28%
Enseignement secondaire	5	3	2	10	34,48%
Ingénieur statisticien	0	1	3	4	13,79%
Architecte	0	1	0	1	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>100,00%</b>

Source : Enquête et focus groupes auprès des anciens de l'ISTA

3. Evolutions de carrières depuis le Diplôme ISTA

Catégorie de réponse	Nombre	%
Non Réponse	3	10,34%
Pas de Changement de carrière après ISTA	15	51,72%
1 Promotion	5	17,24%
2 Promotions	1	3,45%
Plusieurs promos successives	1	3,45%
1 changement d'emploi	3	10,34%
0 promo mais + de responsabilités	1	3,45%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,00%</b>

Source : Enquête et focus groupes auprès des anciens de l'ISTA

4. Devenir professionnel des Diplômés de l'ISTA

	a	b	c	a puis b	a et c	NR	TOTAL
Gabon	55,56%	22,22%	0,00%	11,11%	0,00%	11,11%	100,00%
Congo	69,23%	23,08%	0,00%	0,00%	7,69%	0,00%	100,00%
Cameroun	71,43%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	100,00%
ENSEMBLE	65,52%	20,69%	0,00%	3,45%	3,45%	6,90%	100,00%

*a. resté chez l'ancien employeur    b. trouvé un nouvel emploi    c. poursuivi ses études (DEA ou Doctorat)*

Source : Enquête et focus groupes auprès des anciens de l'ISTA

**LES UNITES D'ENSEIGNEMENT du programme de l'ISTA en 2009 (120 CREDITS)**

<b>MASTER 1</b> 60 crédits							
Semestre 1	HC 258	CDT 30	Coef.	Semestre 2	HC 251	CDT 30	Coef.
Unités d'enseignement fondamental (UE 1)							
Conjoncture économique	33	4	2	Economie publique	33	4	2
Gestion comptable et financière	33	4	2	Gestion des ressources humaines	33	4	2
Méthodes quantitatives	33	4	2	Outils d'aide à la décision de	33	4	2
Unités d'enseignement complémentaire (DE 2)							
Informatique	40	2	1	Droit Communautaire	33	2	1
Anglais (partie 1)	20	2	1	Anglais (partie 2)	20	2	1
Unités d'enseignement (UE 3) de spécialité							
Gestion de projets	33	6	3	Management des équipes de	33	4	2
Environnement et de	33	4	2	Analyse technique de projets	33	4	2
Aspects légaux et	33	4	2	Analyse de marche	33	6	3

<b>MASTER 2</b> 60 crédits							
Semestre 3	HC 247,5	CDT 30	Coef.	Semestre 4	HC 247,5	CDT 30	Coef.
Unités d'enseignement fondamental (UE 1)							
Analyse avantages-coûts	33	6	3	Méthodologie de la recherche	33	6	1
Evaluation des risques de projets	33	4	2				
Evaluation d'impacts des projets	33	4	2				
Négociation et passation de marchés	33	4	2				
Unités d'enseignement complémentaire (DE 2)							
Evaluation financière de projets	33	6	3	Stage+mémoire+Soutenance du mémoire de stage	241,5	24	4
Financement international de projets	33	4	2				
Ethique et gouvernance de projets	33	2	1				

Source : ISTA Direction des Etudes

HC : nombre d'heures de cours

CDT : nombre de crédits

Coef : coefficient de chaque enseignement

## BIBLIOGRAPHIE

1. Agence Universitaire de la Francophonie. Bureau Europe de l'Ouest et Maghreb. Campus Numérique Francophone de Tunis : Indicateurs de l'enseignement supérieur et de la R&D en Tunisie. 5.1. Budget de l'enseignement supérieur. P.44
2. BAD, Stratégie de renforcement des capacités du groupe de la Banque : ADB/BD/WP/2009 – ADF/BD/WP/2009/158, 24 novembre 2009, préparée par ECON/CSVP.
3. BAD, Rapport d'achèvement du projet de renforcement institutionnel de l'ISTA, ADF/BD/IF/2008/34, 7 mars 2008.
4. BAD, Rapport d'évaluation du projet de renforcement institutionnel de l'ISTA, ADF/BD/WP/2000/35, 25 février 2000
5. BAD, Protocole d'accord entre la Communauté économique et monétaire de l'Afrique Centrale et Le Fonds africain de développement (Projet de renforcement de l'Institut Sous-Régional Multisectoriel de Technologie Appliquée, de Planification et d'Evaluation de Projets)
6. BAD, Aide-mémoire de missions de supervision du projet ISTA OSHD (24/11/2002, 28/10/2003, 14/06/2004, 19/11/2004, 17/08/2005, 21/12/2005, 03/06/2006, 31/12/2006)
7. BAD, Aide-mémoire de mission de suivi du projet BAD/ISTA au siège de la BAD, 25/09/2004
8. BAD, Rapport d'achèvement du projet de renforcement institutionnel de l'Institut Sous-Régional de Technologie Appliquée, de Planification et d'Evaluation de Projets (ISTA) - RAP de l'emprunteur
9. BAD, Principes Directeurs du FADF VIII pour le financement des opérations multinationales, ADF/BD/WP/2000/14/Final/Approuvé/Corr.1 - 8 mai 2000
10. BAD, Directives en matière de politique de prêt relative au FAD-VIII, ADF/BD/WP/99/76/Rev.1/Approuvé, 13 décembre 1999 ;
11. DAC/OCDE, Room Document. Agenda Item VII.I : Normes de qualité du CAD pour l'évaluation du développement - DAC Network on Development Evaluation, 9ème réunion du 15 au 16 juin 2009
12. ISTA, Projet d'appui institutionnel de la BAD à l'ISTA ; Etude du marché de la formation et des prestations de services à l'ISTA ; Rapport du séminaire de validation de l'étude. Libreville (Gabon), 19-21 novembre 2002
13. ISTA, Bulletin d'information-N°01 ISTA : l'ISTA fait peau neuve
14. ISTA, Programme du Master 2 en analyse et évaluation de projets
15. ISTA, CD-ROM sur le Colloque international ISTA : Micro finance (CD) DAF ISTA
16. ISTA, Budget Exercice 2006, Libreville, 30 mars 2006
17. ISTA, Budget Exercice 2007, Libreville, 30 mars 2007
18. ISTA, Budget Exercice 2008, Libreville, 2 janvier 2008
19. ISTA, Rapport méthodologique : Evaluation des besoins de développement et de transformation institutionnelle pour un pôle d'excellence de formation spécialisée. SG Consulting 30/03/2009
20. ISTA, Rapport du séminaire de validation de l'étude des besoins de développement et de transformation de l'ISTA en un pôle d'excellence de formation spécialisée
21. ISTA, « Etude stratégique pour la transformation de l'ISTA en pôle d'excellence de formation spécialisée », SG CONSULTING GROUP, 09 juin 2009

22. ISTA, Concours d'entrée à l'ISTA 2009/2010 : Liste des candidats définitivement admis à l'ISTA
23. ISTA, Résultats de la 1<sup>ère</sup> promotion de formation au MASTER (01/10/07-31/12/2008)
24. ISTA, Résultats de la 4<sup>ème</sup> promotion de formation au DESS (01/10/06-31/12/07)
25. ISTA, Institut Sous-régional de Technologie Appliquée, de Planification et d'Evaluation de Projets (ISTA) : organisation internationale
26. ISTA, Master en analyse et évaluation de projets : les unités d'enseignement (120 crédits)
27. ISTA, Master en analyse et évaluation de projets, stages pratiques promotion 2008-2009.
28. Ministère de l'Education. Direction de l'Evaluation, de la Prospective et de la Performance. Note d'Information N°07-41 : Le coût de l'éducation en France p.3
29. Rédiger une note méthodologique, Direction scientifique Gret-Documents de travail N° 21,
30. République du Cameroun/Ministère de la Planification et de l'Aménagement du Territoire/Secrétariat Général/Division de la Population et du Développement Humain : Liste des Diplômés de l'ISTA de l'Année Académique 1996-1997 à 2009/2010