

RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET (RAP)

A. INFORMATIONS SUR LE PROJET ET DATES CLÉS

I. INFORMATIONS DE BASE

Référence du projet : P-SL-IAZ-001	Titre du projet : Projet de réhabilitation de l'enseignement de base, de l'enseignement extrascolaire et de l'enseignement professionnel (Éducation III)	Pays : République de Sierra Leone	
Instrument(s) de prêt : - Prêt FAD No. 2100150006965 ; Don No. 2100155001864		Secteur : Éducation	Catégorie environnementale : 2, Nécessite des mesures d'atténuation
Engagement initial : 15 000 000 d'UC Don 1 000 000 d'UC GoSL : 1,58 million d'UC	Montant annulé : 529 192,54 UC	Montant décaissé : (Prêt) 14 470 807,46 d'UC (Don) 1 000 000 d'UC GoSL : 889 242 UC	% décaissé : 96,47 % sur le prêt et 100 % du don
Emprunteur : Le Gouvernement de la Sierra Leone			
Organe(s) d'exécution : Cellule de coordination de programme, Ministère des Sciences et Technologies (MEST)			
<p>Cofinanciers et autres partenaires extérieurs : La Banque mondiale a cofinancé le projet avec un don IDA d'un montant total de 20 millions de dollars EU, mais dans le cadre du Plan de développement du secteur de l'éducation [(ESP) (2007 - 2015)], d'autres sources participent au financement des dépenses d'investissement et des dépenses courantes. Alors que la plupart des donateurs et des partenaires au développement sont engagés dans des projets de financement direct alignés sur l'ESP, les fonds FTI-EPT sont destinés au financement de l'enseignement de base. Au nombre de ces bailleurs de fonds figurent, notamment, la Banque islamique de développement, l'UNESCO et l'UNICEF. Les fonds FTI-EPT financent des composantes similaires à celles du FAD, à savoir les travaux de génie civil, les activités liées à l'élaboration et à la réforme des programmes d'études (formation et perfectionnement des enseignants, élaboration des matériels pédagogiques), et le renforcement des capacités. L'UNICEF joue actuellement le rôle de chef de file des partenaires qui soutiennent le secteur. Elle joue également un rôle déterminant dans le renforcement des capacités, comme le montrent le recrutement du Directeur adjoint de la planification et d'un statisticien ainsi que le soutien à la conception et au développement d'une Stratégie intégrée de développement du secteur de l'éducation et de renforcement capacités, des initiatives complémentaires de l'appui du projet Éducation III au SIME et aux activités de renforcement institutionnel.</p>			

II. DATES CLES

Note de concept du projet approuvé par Com. Ops. Sans objet (SO)	Rapport d'évaluation approuvé par Com. Ops : 2002	Approbation par le Conseil d'administration : 16.10.2002	
<p>Restructuration(s) : Un rectificatif au rapport d'évaluation a été rédigé. Ce document fait état du changement des sources de financement, à savoir qu'en lieu et place du DFID, c'est la Banque mondiale qui finance les activités de renforcement des capacités du projet, pour un montant de 2 millions de dollars EU. Ce changement était dû à la nouvelle stratégie de financement de l'aide de DFID, qui a touché le secteur de l'éducation de la Sierra Leone, et qui donne la priorité à l'appui budgétaire général, en insistant sur la gouvernance et le processus des DSRP au lieu de l'aide directe.</p>			
	Date initiale	Date effective	Écart en termes de mois [date effective-date initiale]
ENTRÉE EN VIGUEUR	Décembre 2002	25 août 2003	8 mois
REVUE À MI-PARCOURS	Décembre 2004	24 novembre – 10 décembre 2005	12
CLÔTURE	31 décembre 2007	30 septembre 2010	33 mois

III. RÉSUMÉ DES NOTES

CRITÈRES	SOUS-CRITÈRES	NOTES
RENDEMENT DU PROJET	Réalisation des résultats	3
	Réalisation des rendements	3
	Respect du calendrier	2
	RENDEMENT GÉNÉRAL DU PROJET	3
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Conception et état de préparation	3
	Supervision	3
	PERFORMANCE GÉNÉRALE DE LA BANQUE	3
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Conception et état de préparation	3
	Exécution	3
	PERFORMANCE GÉNÉRALE DE L'EMPRUNTEUR	3

IV. RESPONSABLES DU PROJET AU SEIN DE LA BANQUE

FONCTIONS	À L'APPROBATION	À L'ACHÈVEMENT
Directeur régional		F. Perrault
Directeur sectoriel	M ^{me} Z. El Bakri	Agnès Soucat
Chef de division du secteur	R. Cressman	Boukary Savadogo
Chef de projet	Margaret Kilo	Abdi Younis
Chef de l'équipe du RAP		Maria Mdachi
Membres de l'équipe du		Kwasi P. Agyeman (Architecte Consultant)

B. CONTEXTE DU PROJET

Faire un résumé du bien-fondé de l'assistance de la Banque. Texte :

-sur quel défi du développement porte le projet,
 -stratégie générale de l'emprunteur pour relever ce défi,
 -activités de la Banque dans ce(s) pays et dans ce secteur durant l'année dernière et performance, et
 -activités en cours financées par la Banque et d'autres sources extérieures qui complètent, font doublon ou se rapportent à ce projet.

Veillez citer les sources concernées. Exprimez-vous sur la force et la cohérence de cette justification.

[300 mots au plus. Tout autre propos pertinent sur les origines et l'historique du projet doit être, si besoin, présenté à l'annexe 6 intitulé : Description du Projet]

Le projet Éducation III ou projet Sababu était une intervention d'urgence du Gouvernement sierra-léonais, centrée sur la réduction de la pauvreté et la préparation à la reconstruction sociale et économique, pour répondre aux attentes d'une population sortant d'une guerre dévastatrice. Aussi bien dans la première phase de la Stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP-I) finissant en 2002 que dans la phase à moyen terme (2003-2005), l'éducation joue un rôle central dans le renforcement des capacités des jeunes – garçons et filles – par la formation et l'acquisition des compétences nécessaires au développement. Après plus d'une décennie de guerre fomentée par la rébellion, l'éducation a été le moyen de redonner une vie normale à nombre de garçons et de filles non scolarisés, d'enseignants et de collectivités de façon générale, tout en développant le capital humain stratégique d'une nation engagée dans la reconstruction et la quête de l'autosuffisance. Les rapports relatifs à l'Enquête à indicateurs multiples (MICS) et à l'Enquête nationale sur l'école de 2001 ont fait ressortir l'ampleur des dégâts de la guerre dans le secteur. Les défis ainsi mis en lumière portent essentiellement, sans s'y limiter, sur les aspects suivants :

- Sur une population d'âge scolaire estimée à 1 000 000 d'enfants, 30 pour cent n'accèdent pas à l'école secondaire de premier cycle (JSS), et parmi ceux qui y accèdent 30 pour cent n'atteignent pas l'école secondaire de deuxième cycle (SSS) ; et seulement 10 pour cent de ceux-ci parviennent à entrer dans les établissements d'enseignement supérieur ;
- Le système d'éducation manque de capacité à tous les niveaux pour dispenser de façon efficace et efficiente un enseignement de qualité ; il souffre également du manque des outils essentiels ;
- L'infrastructure d'éducation a été touchée dans tous les districts, mais à des degrés divers ; 70 pour cent de ces

structures (salles de classe, blocs administratifs, ateliers et laboratoires) et le mobilier ont été détruits ;

- d) La plupart des enseignants ont fui le pays ou ont été déplacés ; 42 pour cent des enseignants du primaire n'étaient pas qualifiés ; 30 pour cent des enseignants des JSS manquaient de formation et de qualification ;
- e) Le ratio élèves/manuel a été évalué à 5 :1 en 1^{re} année d'études ; pour les manuels de sciences dans les autres années, le ratio atteignait 8 :1.

Le projet a été préparé conjointement par la Banque mondiale et le DFID, bien que ce dernier soit revenu sur son engagement par suite du changement de son mode de financement de l'aide dans le secteur, qui donne la priorité à l'appui budgétaire au lieu de l'aide directe.

C. OBJECTIF DU PROJET ET CADRE LOGIQUE

1. **Énoncer le(s) objectif(s) de développement du projet (ainsi qu'ils sont présentés dans le rapport d'évaluation)**

Objectif sectoriel : L'objectif sectoriel du projet était d'aider le Gouvernement sierra-léonais à mener à bien la réhabilitation de l'enseignement de base et de l'éducation non scolaire en vue de l'acquisition de compétences.

Objectifs spécifiques : Les objectifs spécifiques du projet avaient trait à la mise en œuvre d'une intervention d'urgence visant à répondre aux besoins dans les domaines de la réhabilitation de l'enseignement de base, la formation professionnelle, et l'alphabétisation fonctionnelle afin de rétablir l'ordre normal des choses dans le secteur de l'éducation et renforcer les capacités nationales pour assurer des prestations de services d'éducation efficaces.

2. **Décrire les principales composantes du projet en indiquant comment chacune contribuera à la réalisation des objectifs du projet**

Le projet comprenait les trois composantes ci-après, qui s'accordent avec la première version préliminaire du DSRP (2002) et les stratégies de réduction de la pauvreté subséquentes (2003-2005) :

Composante 1 : Réhabilitation de l'enseignement de base, de la formation professionnelle et des activités d'alphabétisation : Programme de partenariat – qui comprend la construction / réhabilitation à l'échelle nationale des établissements d'enseignement de base et des commodités (eau et latrines), la fourniture d'ensembles de mobilier et de matériel standard, ainsi que du matériel d'enseignement et d'apprentissage de base pour les écoles primaires et secondaires du premier cycle, en utilisant les fournisseurs de services comme exécutants. Cet ensemble d'activités a contribué au rétablissement de l'éducation de base après la guerre de rébellion, notamment par la construction de centres de formation technique et professionnelle pour les jeunes filles et garçons destinés à devenir des cadres moyens, ainsi que des logements de fonction comme mesure d'incitation pour les enseignants.

Composante 2 : Renforcement des institutions, renforcement des capacités et diffusion d'information – Cette composante comprend des activités de formation pour les différents niveaux du système éducatif en vue du renforcement des capacités nécessaires à la fourniture de services de bonne qualité, qui avaient disparu par suite de la guerre de rébellion. Cela comprend, sur le plan de l'orientation stratégique, l'élaboration de la vision et de la stratégie opérationnelle du secteur, l'acquisition et l'amélioration des compétences du personnel clé dans les centres, le renforcement du système d'information sur la gestion des établissements d'enseignement (EMIS) pour faire l'état de la situation en ce qui concerne les filles et les garçons ainsi que le personnel dirigeant par sexe à tous les niveaux afin de faciliter la planification et la gestion du système et des ressources ; des comités de gestion des écoles (SMC) pour soutenir le développement et la gouvernance du système éducatif au niveau local ainsi que des mécanismes durables d'entretien des établissements d'enseignement de base. Une stratégie d'information du public accompagnait également le projet dans toutes les zones d'intervention. Le financement du FAD couvrait un total de 7 districts sur 14, tandis que les fonds de l'IDA couvraient l'autre moitié.

Composante 3 : Soutien à la gestion du projet – Les activités dans cette composante visaient à maintenir et à améliorer les capacités, la prestation de services et les performances des principales parties prenantes intervenant dans la gestion directe du projet, grâce, notamment, à l'application des meilleures pratiques dans les principales zones du projet.

3. Évaluer brièvement (deux phrases au plus) les objectifs du projet sous trois angles : noter l'évaluation, en utilisant l'échelle de notation fournie à l'appendice 1.

CARACTÉRISTIQUES DES OBJECTIFS DU PROJET		ÉVALUATION	NOTE
PERTINENTS	a) Pertinent au regard des priorités de développement du pays	Les buts et objectifs du projet s'accordaient avec les priorités de la Sierra Leone définies dans le DSRP intérimaire de 2001, le PNGE, ainsi que le Document de stratégie pays de la Banque et la Politique en matière d'éducation de 2000.	4
RÉALISABLES	b) Objectifs jugés réalisables au regard des contributions au projet et des délais envisagés.	Les objectifs du projet ont été jugés réalisables au regard de l'environnement politique existant et de la volonté de rétablir l'état normal dans le système éducatif. Toutefois, la conjugaison d'un certain nombre de facteurs, en l'occurrence le contexte de pays sortant d'un conflit, la capacité des protagonistes à exécuter les composantes du projet, notamment la maîtrise / le respect des procédures de la Banque en matière de passation des marchés et de décaissement, et la gestion du projet, s'est traduit par un retard de 33 mois dans la mise en œuvre.	3
COHÉRENTS	c) Conforme à la stratégie nationale ou régionale de la Banque.	Les objectifs du projet Éducation III étaient conformes à la Politique 2000 sur l'éducation du Groupe de la Banque et au Document de stratégie pays (DSP) 1999-2001 pour la Sierra Leone.	4
	d) Conforme aux priorités générales de la Banque.	Le projet était pleinement conforme aux priorités générales de la Banque. Sa formulation et son évaluation sont fondées sur la Politique sectorielle de la Banque en matière d'éducation (PSE).	4

4. Présenter le cadre logique. En l'absence de cadre logique, remplir le tableau ci-dessous, en indiquant l'objectif global du projet, les principales composantes du projet, les principales activités de chaque composante et les résultats et rendements attendus, ainsi que les indicateurs de mesure de la réalisation des rendements. Vous pouvez créer des rangées supplémentaires pour les composantes, activités, résultats ou rendements, si nécessaire.

COMPOSANTES	ACTIVITÉS	RÉSULTATS	RENDEMENTS ATTENDUS	INDICATEURS
<p>Composante 1 :</p> <p>Programme de partenariat : Réhabilitation de l'enseignement de base, de la formation professionnelle et technique, et de l'alphabétisation</p>	<p>Écoles primaires, JSS et CEC et CFPT reconstruits, réhabilités ou agrandis et pleinement opérationnels ; enseignants du primaire sous-qualifiés formés et instructeurs dans les centres de formation professionnelle et technique fournis ; alphabétisation et acquisition de compétences. Manuels fournis aux écoles primaires et aux JSS.</p>	<p>Réhabilitation /reconstruction de 185 écoles primaires, 30 JSS et 40 Centres socioculturels (CEC) et centres de formation professionnelle et technique (CFPT), 138 logements de fonction. Mobilier, outils, et matériel ; ratio manuels : élèves réduit de 5 :1 à 3 :1 en 2006</p>	<p>Amélioration de la qualité de l'enseignement ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Croissance des inscriptions des filles et garçons d'âge scolaire ; - Milieu d'apprentissage répond aux normes minimales de qualité ; - 1 manuel : 1 élève disponible et utilisé ; - 50 pour cent des écolières et des écoliers atteignent les normes minimales nationales d'apprentissage ; - Aptitude au travail/et autonomie de 50 pour cent de ces agents productifs. 	<p>Augmentation du % d'enfants d'âge scolaire qui vont à l'école ; Augmentation du nombre d'enseignants recrutés dans les zones éloignées ; Augmentation du nombre des jeunes travaillant à leur compte grâce à l'acquisition de compétences</p>
	<p>Formation sur le tas des enseignants du primaire et des JSS,</p>	<p>4 000 enseignants sous-qualifiés devaient recevoir une formation financée par le FAD.</p>		<p>Enseignement de qualité dispensé Source : Rapports de supervision et de suivi de l'inspection et de l'Assurance qualité.</p>

<p>Composante 2 : Renforcement des institutions, renforcement des capacités et diffusion d'information</p>	<p>Élaboration de la vision et de la stratégie. Soutien au plan du MEST pour améliorer la capacité en matière de gestion et d'exécution du projet ainsi que sa durabilité. Production/distribution de manuels pour la formation sur le tas accélérée des enseignants. Création de comités de gestion des écoles. Élaboration d'un plan d'entretien des écoles et formation des points focaux dans les SMC pour gérer les petits travaux d'entretien. Tous les établissements du projet sont équipés pour assurer l'entretien préventif.</p>	<p>Assistance technique pour améliorer la planification, la gestion de la passation de marchés, et la gestion financière. Établissement d'un Système d'information sur la gestion des établissements d'enseignement (EMIS). Formation des enseignants non qualifiés et non formés (UUT). Création des comités de gestion des écoles dans les écoles primaires. Services consultatifs pour l'établissement d'indicateurs sur la formation professionnelle et technique (CFPT) Diffusion d'information et sensibilisation.</p>	<p>Prestation de services d'enseignement efficaces et efficients à tous les niveaux.</p>	<p>Disponibilité de compétences en matière de gestion financière au MEST.</p>
<p>Composante 3 : Gestion du projet</p>	<p>La gestion du projet a été assurée par la Cellule de coordination de projet (CCP).</p>	<p>La structure de gestion de la CCP a eu un impact positif sur le MEST et les personnes/organismes chargés de l'exécution du projet, y compris les fournisseurs de service et les entrepreneurs pour les travaux de génie civil.</p>	<p>Gestion et exécution efficace et efficiente du projet</p>	<p>Amélioration de la qualité des rapports d'étape. Coûts du projet restent dans les limites prévues.</p>
<p>CARACTÉRISTIQUES DU CADRE LOGIQUE</p>		<p>ÉVALUATION</p>		<p>NOTE</p>
<p>LOGIQUE</p>	<p>a) Prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.</p>	<p>Le cadre a clairement identifié les activités à entreprendre en les reliant aux résultats et rendements attendus de manière raisonnable et logique en ce qui concerne la réalisation des objectifs du projet</p>	<p>4</p>	
<p>MESURABLE</p>	<p>b) Énonce les objectifs et les rendements de manière mesurable et quantifiable.</p>	<p>Les objectifs et les rendements du projet ont été énoncés de manière mesurable et quantifiable, mais il y a eu des difficultés en ce qui concerne l'établissement de l'EMIS.</p>	<p>2</p>	
<p>DÉTAILLÉ</p>	<p>c) Mentionne les risques et les hypothèses clés.</p>	<p>Ces éléments ont été bien indiqués dans le cadre et ont permis d'élaborer les stratégies utilisées durant l'exécution. Toutefois, les mesures n'étaient pas efficaces, d'où des retards dans l'exécution.</p>	<p>3</p>	

D. RÉSULTATS ET RENDEMENTS

I. RÉSULTATS OBTENUS

Dans le tableau ci-dessous, évaluer pour chaque principale activité, les réalisations par rapport aux résultats prévisionnels, en se fondant sur le cadre logique présenté à la Section C. Noter le degré de réalisation des résultats attendus. Calculer les notes pondérées en proportion approximative du coût des activités du projet. La somme des notes pondérées s'affichera automatiquement et correspondra à la somme des notes pondérées. Ignorer la note automatiquement calculée, si vous le souhaitez, et justifier.

PRINCIPALES ACTIVITÉS		Note de l'évaluation	Proportion des coûts du projet en pourcentage (ainsi que mentionné dans le rapport d'évaluation)	Note pondérée (générée automatiquement)
Résultats attendus	Résultats obtenus			
Composante 1 : Programmes de réhabilitation de l'enseignement de base, de la formation professionnelle et technique, et de l'alphabétisation – Programme de partenariat Réhabilitation/reconstruction de 185 écoles primaires, 30 JSS et 40 Centres socioculturels (CEC), et Centres de formation professionnelle et technique (CFPT), 138 logements de fonction. Fourniture de mobilier, outils, et matériel, ainsi que de manuels scolaires et matériel pédagogique.	Réhabilitation/reconstruction de 98 écoles primaires, 54 JSS, 8 CFPT et 12 logements de fonction (duplex) achevée avec fosses d'aisance améliorées et ventilées et forages. Fourniture de mobilier dans les écoles primaires et JSS. Fourniture d'outils et de matériel pour divers métiers, notamment menuiserie, maçonnerie, plomberie, mécanique moto, couture, coiffure, restauration, ainsi que du matériel de bureau pour les CFPT.	3	83,4	2,502
Composante 2 : Formation sur le tas des maîtres d'école primaire non qualifiés et non formés ; formation du personnel du MEST ; Établissement et renforcement de 160 comités de gestion des écoles (SMC) ; Programme d'entretien scolaire ; Diffusion d'information et sensibilisation.	Finance et passation de marchés Des unités de gestion ont été mises sur pied et le personnel du MEST a reçu une formation en passation de marchés. 170 SMC créés.	3	13,4	0,402
Composante 3 : Gestion du projet par la CCP	La CCP a réalisé la passation de marchés et la gestion financière du projet, l'examen technique des sous-projets ainsi que le suivi et la supervision des activités du projet.	3	3,2	0,096

NOTE GÉNÉRALE DES RÉSULTATS [correspond à la somme des notes pondérées]	3
--	---

Cochez ici pour ignorer la note autocalculée

Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée

Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note autocalculée

II. RENDEMENTS OBTENUS

1. En utilisant les données disponibles sur le suivi, évaluer la réalisation des rendements attendus. Importer les rendements attendus du cadre logique présenté dans la Section C. Attribuer une note pour le degré de réalisation des rendements attendus. La note générale des rendements sera automatiquement calculée et correspondra à la moyenne des notes de l'évaluation. Ignorer la note automatiquement calculée, si vous le souhaitez, et justifier.

RENDEMENTS		Note de l'évaluation
Prévisions	Réalisations	
<p>Amélioration de la qualité de l'enseignement ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Croissance des inscriptions des filles et garçons d'âge scolaire ; - Milieu d'apprentissage répond aux normes minimales de qualité ; - 1 manuel pour 1 élève, disponible et utilisé ; - 50 pour cent des écolières et des écoliers atteignent les normes minimales nationales d'apprentissage ; - Aptitude au travail/et autonomie de 50 pour cent de ces agents productifs. 	<p>En 2010, la Sierra Leone s'est attaquée à l'amélioration de la qualité de l'enseignement en adoptant un certain nombre de textes d'orientation et législatifs, notamment la Loi sur l'éducation (2004) ; le Livre blanc, qui a ensuite inspiré la Politique nationale de l'éducation (les deux en 2010) ; les politiques nationales en matière de Formation professionnelle et technique et de Formation et perfectionnement des enseignants, également en 2010.</p> <p>Grâce à cet environnement favorable, le projet a contribué à la scolarisation d'environ 1,5 million de filles et de garçons à l'école primaire (recensement de 2004 ; et environ 1,3 million selon le recensement en classe de 2006/7) et à l'inscription de 850 000 élèves potentiels dans les écoles secondaires des premier et deuxième cycles, ainsi que dans les CFPT. Ce progrès a été rendu possible par les établissements nouvellement réhabilités/construits (construction de 91 écoles primaires et réhabilitation de 7 ; pour les JSS, 47 ont été construits et 7 réhabilités ; s'ajoutent à cela la construction de 25 bâtiments administratifs, 12 logements de fonction, 7 CFPT et la réhabilitation de 1 CFPT) et la fourniture de matériels d'enseignement et d'apprentissage (environ 4,7 millions de manuels scolaires, dépassant le ratio prévu de 1 élève : 1 ensemble de manuels de base, et assurant la fourniture à chaque écolier du primaire, y compris dans l'enseignement privé) et de matériel.</p> <p>L'impact de ces réalisations sur les résultats d'apprentissage globaux n'avait pas encore été déterminé par le projet en se fondant sur les notes</p>	3

	<p>des tests standardisés décernées durant les examens nationaux.</p> <p>Dans l'avant-projet initial de l'opération, le BIT avait suggéré d'assurer le suivi des diplômés des CFPT dans le monde du travail, en relation avec d'éventuels employeurs (privés et publics). Jusqu'à la fin du projet, cette initiative ne s'était pas concrétisée et les tentatives pour rencontrer le bureau en charge de la question n'ont pas abouti.</p>	
<p>Composante 2 :</p> <p>Gestion et prestation de service d'enseignement efficace à tous les niveaux du système éducatif.</p>	<p>L'engagement d'assurer l'enseignement primaire et secondaire obligatoire et gratuit à toutes les filles et tous les garçons d'âge scolaire en Sierra Leone nécessite la disponibilité d'une solide base de ressources humaines pour fournir ces services. Le projet a contribué au perfectionnement professionnel des enseignants en dispensant une formation à 4 050 enseignants (3507 dans le primaire et 543 dans les JSS) dans les districts d'intervention de la Banque. 3947 autres enseignants ont reçu une formation financée par l'IDA. Dans les districts de la Banque, 210 comités de gestion des écoles (SMC) ont été formés sur lesquels 75 % ont reçu des subventions. Une étude sur les compétences productives de revenus a recommandé de lier l'information et les indicateurs sur la formation professionnelle et technique (FPT) à l'EMIS. Les programmes d'études et les modules d'apprentissage dans les métiers de l'agriculture, la construction, la restauration, la menuiserie, la coiffure, la mécanique moto, la plomberie et la couture ont été validés et sont en attente de publication.</p> <p>Le personnel du MEST a reçu une formation dans les domaines de la passation de marchés et de la gestion financière, de l'élaboration du budget et de l'audit. L'EMIS a été mis en place et fonctionne au sein de la Direction de la planification. Le dernier recensement en classe a été achevé en novembre 2010, la vérification et la saisie des données sont en cours.</p> <p>Le ratio élèves-enseignant (enseignement primaire) est d'environ 50 :1. Le niveau de référence proposé pour ce ratio était de 55 élèves pour 1 enseignant, réduit à 30 pour l'enseignement primaire et les JSS, ce qui était un objectif ambitieux compte tenu du contexte de pays sortant d'une guerre de rébellion.</p>	3
<p>Composante 3</p> <p>Gestion et exécution efficaces du projet</p>	<p>Le projet a été géré par une CCP composée de 5 membres du personnel des services techniques et 4 membres du personnel du service des finances et de la passation de marchés. La Direction du projet était assistée par l'Unité de la gestion financière et des achats du MEST. L'IDA a financé trois (3)</p>	4

	membres du personnel, dont le directeur du projet, le coordonnateur technique national et le coordonnateur du programme de partenariat, tandis que le FAD a pris en charge le coordonnateur du programme de renforcement des capacités et le spécialiste du développement des compétences.	
NOTE GÉNÉRALE DES RENDEMENTS [Correspond à la moyenne des notes de l'évaluation]		3

Cocher ici pour ignorer la note calculée

Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée

Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note autocalculée

2. Autres rendements : Commenter les rendements additionnels non prévus dans le cadre logique, et qui portent notamment sur les questions transversales (genre, par exemple).

Le document d'évaluation du projet brille par l'absence de considérations solides sur la question du genre. Par exemple, le document disponible ne contient pas de données ventilées par sexe pour suivre de près les progrès faits en termes d'accès des filles et des garçons, ainsi que la participation des femmes dans le secteur de l'éducation, de l'école aux postes de haute direction. Cela étant, les filles des familles pauvres qui fréquentent les écoles secondaires bénéficient de l'aide du MEST pour ce qui est des droits d'inscription et des uniformes. Le projet a également employé une femme en qualité de coordonnatrice de projet, et des initiatives sont prises pour employer des femmes comme Agents de gestion des travaux (WMA) et entrepreneurs. Quant aux questions d'environnement, elles étaient de la responsabilité des spécialistes chargés de les traiter dans les sites du projet. Ainsi, dans les avant-projets des établissements d'enseignement dont elle avait la charge, *Concern* (une ONG internationale) a tenu compte de la typologie des lieux et inclut des garde-fous et des chemins d'accès ; et pour faciliter l'accès des enfants à l'école, *Concern* a également construit des ponts locaux et des voies de desserte.

3. Menaces qui pèsent sur la viabilité des rendements obtenus. Souligner les facteurs qui affectent ou pourraient affecter les rendements du projet à long terme ou leur viabilité. Mentionner toute nouvelle activité ou changement institutionnel éventuellement recommandé pour assurer la viabilité des rendements. L'analyse devra s'inspirer de l'analyse de sensibilité de l'annexe 3, si pertinent.

Le projet était assorti d'objectifs visant l'atteinte, par les écoles primaires et les JSS, du niveau opérationnel de base (BOL), à savoir que chaque école dispose d'un minimum de 50 % d'enseignants du primaire qualifiés, que les écoles dont l'effectif dépasse 150 étudiants aient à leur tête un directeur d'école et que chaque salle de classe soit dotée d'un ensemble de base de matériels didactiques. Le projet était censé pourvoir aux ressources essentielles en termes d'établissements d'enseignement et de personnel indispensables au fonctionnement du système éducatif dans un pays fraîchement sorti de la guerre. En raison de la stabilité politique, sociale et économique croissante, la nécessité s'impose de renforcer l'infrastructure d'éducation, de suivre le rythme de la croissance démographique (estimée à 1,8 pour cent selon le recensement de 2004) et d'assurer un accès équitable et des possibilités d'apprentissage à tous les garçons et filles d'âge scolaire, sans oublier de veiller à la formation et au développement des compétences des jeunes. Le pays manque également de ressources humaines qualifiées dans tout l'appareil d'État, du niveau le plus élevé jusqu'à l'infrastructure scolaire, qu'il s'agisse d'enseignants ou de directeurs d'école et, avec le récent mouvement de décentralisation, le besoin d'un nombre accru de fonctionnaires au niveau de la gouvernance locale se fait sentir pour piloter le développement de l'éducation dans ces zones. Il n'existe ni politique ni stratégie sectorielle en matière de genre pour prendre en charge les préoccupations ayant trait à la problématique homme-femme.

Si les résultats en termes d'amélioration de la qualité de l'éducation dépendent du soutien au développement de l'infrastructure, ainsi que de l'efficacité de la gestion du système éducatif, des stratégies de renforcement des capacités et de gestion de projet, le manque ou l'imprévisibilité des moyens (humains et financiers) peuvent compromettre la durabilité des acquis.

À cet égard, le système est vulnérable à la mauvaise qualité de l'enseignement et de l'instruction, et certaines des infrastructures comme les écoles primaires et les 8 centres de formation professionnelle et technique ne fonctionnent toujours pas, par manque soit de direction soit de mobilier, d'outils et de matériels. Le manque de programmes d'entretien préventif, de financement polyvalent pour tous les établissements réhabilités et de boîtes à outils des artisans risque de compromettre l'entretien des bâtiments scolaires. Le Gouvernement doit tout mettre en œuvre pour impliquer les conseils locaux dans l'entretien des bâtiments afin de prévenir leur dégradation.

L'UNICEF apporte son aide au MEST en procédant à l'évaluation exhaustive des capacités du secteur éducatif. Les résultats de ce travail devraient permettre au Gouvernement de mettre en place un plan stratégique de dotation du secteur aux différents niveaux compte tenu de ce qui est disponible et de ce qui est nécessaire pour faire marcher efficacement le système. L'évaluation tiendra compte également des insuffisances dans la gestion du système d'information du secteur et des lacunes dans la formation et le perfectionnement des enseignants. Des dispositions ont été prises pour remédier à ces insuffisances grâce au recrutement de personnel et à un ensemble de politiques, programmes et stratégies de formation pédagogique, dont l'élaboration a commencé en 2010.

E. CONCEPTION ET ÉTAT DE PRÉPARATION À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

1. Indiquer dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur ont fait en sorte que le projet tienne compte de la capacité de l'emprunteur à le mettre en œuvre, en assurant sa bonne conception et en mettant en place le dispositif requis pour l'exécution. Analyser tous les aspects liés à la conception du projet. Les questions liées à la conception sont les suivantes : dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle tenu compte des leçons tirées de précédents RAP dans le secteur ou dans le pays (citer quelques RAP clés) ; le projet repose-t-il sur de sérieuses études analytiques (citer quelques documents clés) ; dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur ont-ils convenablement évalué la capacité des organes d'exécution et de la cellule d'exécution du projet ; degré de consultations et de partenariats, justification économique du projet et les dispositions prises en matière d'assistance technique.

[250 mots au plus. Tout autre propos concernant la mise en œuvre devra être présenté à l'annexe 6 intitulé : Description du projet]

Le projet est une intervention d'urgence préparée et financée conjointement avec la Banque mondiale pour contribuer aux réajustements structurels dans le secteur de l'éducation dans le cadre des efforts de reconstruction nationale à la fin de la guerre. Pour sa conception, les auteurs du projet se sont appuyés sur la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et la version préliminaire du Document de stratégie intérimaire de réduction de la pauvreté (DSRP-I) du Gouvernement, l'une et l'autre concernant la phase de transition finissant en 2002 et le moyen terme de 2003 à 2005. La conception du projet cadrerait également avec le Plan directeur national de développement du secteur de l'éducation (NEMP) pour 1997-2006 et l'engagement du Gouvernement en faveur de l'Éducation Pour Tous (EPT) d'ici à 2015 ; elle était aussi pleinement alignée sur le Document de stratégie par pays de la Banque pour la période 2002-2004. Le concept – mentionné dans le rapport d'évaluation – de fournisseur de services pour l'exécution du projet, qui articule et synthétise les problèmes du secteur de l'éducation à la base par l'intermédiaire des ONG nationales et internationales, en étroite collaboration avec les bureaux de district, les chefferies et les conseils locaux, participe d'une démarche novatrice et établit des canaux de communication efficace entre les communautés et la coordination du projet (CCP). Cette approche assurait que les propositions, adressées à la CCP pour exécution par les fournisseurs de services étaient endogènes, pertinentes, et conformes aux différents plans locaux de développement du secteur de l'éducation, tout en renforçant le sentiment d'appropriation par la population. L'incidence profonde de la dimension renforcement institutionnel du projet est illustrée par le fait que l'Agent chargé de la gestion des finances et des marchés, fourni par l'IDA à la CCP, assurait également la formation du personnel et aidait à l'établissement de l'Unité de gestion des finances et des marchés (FPMU) au sein du Ministère de l'éducation, des sciences et de la technologie (MEST). Malgré ces bonnes intentions, la réalité sur le terrain indiquait la nécessité du renforcement continu et durable des capacités, vu, à cet égard, la situation catastrophique héritée de la guerre de rébellion. Cette situation était une source d'imprévisibilité au double plan de l'État et du projet, quant au maintien des talents disponibles.

2. Pour chaque dimension de la conception et de l'état de préparation à la mise en œuvre du projet, présenter une brève évaluation (deux phrases au plus). Attribuer une note d'évaluation en utilisant l'échelle de notation figurant à l'appendice 1.

ASPECTS LIÉS À LA CONCEPTION ET À L'ÉTAT DE PRÉPARATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		EVALUATION	Note de l'évaluation	
RÉALISME	a) Du fait de sa complexité, le projet est sous-tendu par une analyse de la capacité du pays et de son engagement politique.	La politique générale du Gouvernement sierra-léonais dans le secteur de l'éducation en 2002 était guidée par le Document de stratégie intérimaire de réduction de la pauvreté (DSRP-I) de juin 2001 et le Plan directeur national de développement du secteur de l'éducation (NEMP) de 1997 à 2006, qui mettaient l'accent sur la croissance des inscriptions, les taux de rétention et la qualité de l'enseignement fondamental. Le contexte de pays sortant de la guerre et engagé dans la reconstruction nécessitait une intervention d'urgence tant du Gouvernement que de la communauté des donateurs. En raison de la faiblesse des institutions étatiques à l'époque, incapables de relever les défis de l'heure, le fardeau de la mise en œuvre du projet incombait aux ONG, qui étaient déjà établies et avaient une bonne connaissance du terrain, conférée par les opérations d'assistance humanitaire pendant la guerre.	4	
ÉVALUATION DU RISQUE	b) La conception du projet tient suffisamment compte des risques et des mesures d'atténuation.	Vu le calendrier d'exécution du projet, l'analyse des risques et les mesures d'atténuation étaient un peu moins prévisibles en raison des incertitudes liées à la stabilité et à la faible capacité des institutions gouvernementales et non gouvernementales.	3	

UTILISATION DES SYSTÈMES NATIONAUX	c) Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres sont fondés sur des systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	Financé conjointement par le FAD et l'IDA, le projet a été géré et suivi par le personnel de la cellule de coordination de projet et les partenaires de l'exécution. Durant l'exécution du projet, les systèmes de passation des marchés, de gestion financière et de suivi étaient ceux des partenaires de financement. On a estimé que cette utilisation parallèle des structures était possible à l'époque de la mise en œuvre du projet, vu qu'aucun autre système n'était en place.	3	
Pour les dimensions ci-après, attribuer des notes d'évaluation distinctes pour la performance de la Banque et la performance de l'emprunteur :			Note de l'évaluation	
			Banque	Emprunteur
CLARTÉ	d) Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	Le rapport d'évaluation prescrit l'utilisation de fournisseurs de services, en l'occurrence des ONG soit internationales soit nationales déjà présentes dans les districts, pour la formulation et l'exécution des projets, de manière à en favoriser l'appropriation par les différentes communautés. Les cabinets de consultants en construction connus sous le nom de Works Management Agents (Agents de gestion des travaux) (WMA) et agents de supervision (SA) faisaient tous partie intégrante de la chaîne d'exécution du projet. La cellule de coordination du projet (CCP) était chargée de la gestion des mécanismes de partenariat par lesquels devaient	3	3

		passer les propositions de subvention des écoles adressées par les fournisseurs de services au Comité de pilotage du projet pour approbation.		
PRÉPARATION À LA PASSATION DES MARCHÉS	e) Les documents requis pour l'exécution (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation.	Le Manuel des opérations du programme (POM) indique les lignes directrices détaillées pour toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre du projet. Sont ainsi décrits la structure du projet, les directives opérationnelles/ de mise en œuvre ainsi que les apports et les ressources disponibles pour la mise en œuvre satisfaisante du projet. Il indique également des procédures détaillées pour la gestion financière, la comptabilité et la passation des marchés.	3	3
PRÉPARATION AU SUIVI	f) Les indicateurs et le plan de suivi sont adoptés.	Le processus de supervision et d'examen comprenait l'évaluation approfondie des réalisations par rapport aux objectifs fixés dans la matrice du cadre logique, le calendrier d'exécution et les coûts détaillés du projet. Un examen à mi-parcours a été réalisé conjointement par le FAD, l'IDA et le MEST en 2005. Des missions de supervision conjointes ont été également envoyées sur les lieux durant l'exécution du projet. Le Manuel des opérations du programme (POM), conçu pour le projet, décrit toutes les procédures nécessaires pour la mise en œuvre, notamment la gestion financière, la passation des marchés, le décaissement et les responsabilités en matière de supervision et d'établissement de rapport. En outre, le suivi du projet est également assuré à travers les examens communs des bailleurs de fonds, le travail du Comité de pilotage du projet et des services d'éducation de district.	3	3
DONNÉES DE RÉFÉRENCE	g) La collecte des données de référence est achevée ou en cours.	Une enquête témoin a été menée en collaboration avec toutes les parties prenantes en 2001/02. Le rapport n'était cependant pas prêt pour consultation et analyse, à l'époque de la mission du RAP.	2	2

F. MISE EN ŒUVRE

1. Donner les principales caractéristiques de l'exécution du projet quant aux aspects suivants : respect des calendriers, qualité des constructions et autres travaux, performance des consultants, efficacité de la supervision par la Banque et efficacité de la surveillance par l'emprunteur. Déterminer dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur ont veillé au respect des mesures de sauvegarde.

[300 mots au plus. [Tout autre propos concernant la mise en œuvre devra être présenté à l'annexe 5 intitulé : Description du projet]

La mise en œuvre du projet intervenait dans le contexte d'une solide culture de partenariat illustrée par les partenariats existants entre le MEST et d'autres intervenants dans le secteur de l'éducation, en l'occurrence principalement les organisations non gouvernementales (ONG) et les organisations à base communautaire (OBC), en ce qui concerne la prestation de services au lieu de passer par la hiérarchie administrative centralisée. Le projet est entré en vigueur en août 2003, et le premier décaissement a été effectué en décembre de la même année. Le résultat de l'examen à mi-parcours réalisé conjointement en novembre / décembre 2005 indiquait un taux d'exécution du projet estimé à 8 %. Le rythme lent de la mise en œuvre était dû aux facteurs suivants : i) l'inadaptation des procédures de passation des marchés à la nature d'intervention d'urgence qu'était le projet ; ii) le manque de capacité des fournisseurs de services (SP), des agents de gestion des travaux (WMA) et des entrepreneurs de travaux de génie civil, conduisant à des difficultés de maîtrise des procédures de la Banque en matière financière et de passation de marchés ; iii) la complexité de la préparation des évaluations du travail accompli et de la préparation des certificats de paiement, entraînant l'élimination progressive des agents de supervision (SA) ; iv) les difficultés d'accès aux chantiers dans les régions éloignées, aggravées par un hivernage de six mois ; et v) les retards dans la mise à disposition des fonds de contrepartie par le Gouvernement. En 2005, le nombre d'écoles primaires, d'écoles secondaires du premier cycle (JSS), de logements de fonction des enseignants et des CFPT à construire a été de nouveau réduit de façon à cadrer avec le budget. Cette coupe budgétaire a également touché les programmes d'alphabétisation fonctionnelle organisés par les centres socioculturels (CEC), et la planification stratégique des activités sectorielles. Ces deux activités auraient pu améliorer les rendements généraux du projet vu les problèmes de capacité qui affectent le secteur et le pays dans son ensemble. Le taux d'inflation élevé avait également provoqué la hausse des prix des matériaux de construction et d'autres intrants. Au début, les entrepreneurs étaient débordés à tel point qu'un entrepreneur pouvait se retrouver avec 8 chantiers sur les bras. En 2006/07, les entrepreneurs de la catégorie 3 ont été éliminés, ne laissant en lice que les entrepreneurs des catégories 1 et 2, seuls autorisés à soumissionner, ce qui a provoqué la hausse de la valeur des marchés.

Malgré tous ces obstacles, le projet a obtenu les bons résultats suivants : construction de 91 écoles primaires, 47 écoles secondaires du premier cycle (JSS), 25 bâtiments administratifs, 12 logements de fonction et 7 CFPT ; réhabilitation de 7 écoles primaires, 7 JSS, et 1 CFPT ; distribution d'environ 4,7 millions de manuels scolaires et formation de quelque 4 000 enseignants par le FAD. La Banque a assuré en moyenne 1,5 supervision par an sur une période de 7 ans. Un Agent de gestion financière et de la passation des marchés (FPMA) a été engagé pour fournir 2 spécialistes de la finance et des marchés afin de renforcer les capacités du MEST dans les domaines de la passation de marchés et du contrôle financier. Trois cadres supérieurs du MEST ont reçu une formation en matière de passation de marchés, mais ont ensuite été transférés à d'autres ministères. La date de clôture du projet, initialement fixée au 31 décembre 2007, a été modifiée à trois reprises et finalement fixée au 30 septembre 2010.

2. Commenter le rôle des autres partenaires (bailleurs de fonds, ONG, entreprises, etc.). Évaluer l'efficacité des modalités de cofinancement et de la coordination des bailleurs de fonds, le cas échéant.

La Banque mondiale était le seul partenaire bailleur de fonds et a accordé une subvention de 20 millions de dollars EU de financement parallèle pour l'exécution du projet dans 7 des 14 districts. Un certain nombre de missions conjointes de supervision, y compris la revue à mi-parcours, ont été effectuées. Les ONG et les organisations à base communautaires étaient les fournisseurs de services pour l'exécution du projet et percevaient à cet effet des frais de gestion de 10 %.

3. Harmonisation. Indiquer si la Banque s'est explicitement employée à harmoniser les instruments, systèmes et/ou approches avec les autres partenaires.

Le Manuel d'exploitation du projet (POM) constituait le seul instrument pour l'harmonisation des systèmes. Il contenait des directives opérationnelles et d'exécution détaillées pour toutes les parties intervenant dans l'exécution du projet.

4. Pour chaque aspect de la mise en œuvre du projet, indiquer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs ci-après. Présenter une évaluation succincte (deux phrases au plus) et attribuer une note d'évaluation, en utilisant l'échelle de notation figurant à l'appendice 1.

ASPECTS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		ÉVALUATION		Note de l'évaluation
RESPECT DU CALENDRIER	a) degré de respect de la date de clôture initiale. Si le nombre de mois d'écart est : inférieur à 12, la note est de 4 entre 12,1 et 24, la note est de 3 entre 24,1 et 36, la note est de 2 supérieur à 36,1, la note est de 1.	Écart en mois entre la date de clôture initiale et la date de clôture ou effective ou la date d'atteinte de 98 % du décaissement	La date de clôture du projet a été prolongée à trois reprises : à juin 2009, juin 2010 et enfin à septembre 2010.	2
		33 mois		
PERFORMANCE DE LA BANQUE	b) Conformité de la Banque aux :			
	Mesures de protection environnementale	Dans le rapport d'évaluation, le projet est classé dans la catégorie 2 et ne comporte donc que très peu d'impact sur l'environnement.		3
	Dispositions fiduciaires	Les rapports d'audit pour les exercices 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 et 2009 ont été soumis. Le rapport d'audit pour 2010 devrait être soumis à la Banque le 31 mars au 2011 plus tard.		3
	Accords conclus dans le cadre du projet	La Banque a accepté de prêter son concours au Gouvernement en finançant partiellement le «Projet de réhabilitation de l'enseignement de base » avec la Banque mondiale. La Banque a pleinement rempli les conditions de l'accord de prêt.		3
	c) La supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage de compétences et de praticabilité des solutions.	La Banque a effectué en moyenne 1,5 mission de supervision par an, mais le dosage de compétences était peu satisfaisant. D'autre part, le taux élevé de roulement du personnel de la Banque (chefs de projet) a affecté le fonctionnement harmonieux du projet. Par ailleurs, le cadre logique (indicateurs et objectifs) n'a jamais été révisé après la revue à mi-parcours de novembre/décembre 2005.		3
	d) La Banque a assuré une surveillance de la gestion du projet de qualité.	Des réponses satisfaisantes aux divers problèmes et défis ont été fournies par la direction au siège durant l'exécution du projet.		3
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Mesures de protection environnementale	Le projet a eu un impact environnemental limité.		3
	Dispositions fiduciaires	Le Gouvernement a rencontré des difficultés relativement à la mise à disposition des fonds de contrepartie. Ses contributions s'élevaient à environ 55 % du montant budgétisé. Les dépenses portaient essentiellement sur les coûts d'exploitation et les travaux de génie civil. Tous les rapports d'audit de 2004 à 2009 ont été soumis. Le rapport d'audit pour 2010 est attendu fin mars 2011 au plus tard.		3
	Accords conclus dans le cadre du projet	La contribution de l'emprunteur au projet, s'élevant à environ 14 % des coûts locaux a été affectée à la construction et aux frais de fonctionnement.		3
	f) L'emprunteur a été réceptif aux conclusions et recommandations de la supervision de la Banque.	L'emprunteur a été réceptif aux conclusions et recommandations formulées par les missions de supervision.		3

	g) L'emprunteur a collecté et utilisé, pour les prises de décisions, les informations tirées du processus de suivi.	Les données ont été recueillies par la cellule de coordination du projet (CCP), en collaboration avec les fournisseurs de services (SP) et fait l'objet d'un suivi étroit en ce qui concerne les indicateurs de résultats, les travaux de génie civil, la formation sur le tas des enseignants, la distribution des manuels scolaires, la formation des comités de gestion des écoles, et les activités de renforcement des capacités.	3
--	---	--	---

G. ACHÈVEMENT

1. Le RAP a-t-il été fourni à temps, conformément à la Politique de la Banque ?			
Date de réalisation de 98 % de décaissement (ou date de clôture, si applicable)	Date d'envoi du RAP à pcr@afdb.org	Écart en mois	NOTE DE L'EVALUATION (générée automatiquement) Si l'écart est inférieur ou égal à 6 mois, la note est de 4. Si l'écart est supérieur à 6 mois, la note est de 1.
S.O.	17/02/2011		

Décrire brièvement le processus RAP. Décrire la manière dont l'emprunteur et les cobailleurs ont participé à l'établissement du document. Souligner toute incohérence dans les évaluations présentées dans le présent RAP. Donner la composition de l'équipe et confirmer si une visite approfondie a été effectuée. Mentionner toute collaboration substantielle avec d'autres partenaires au développement. Indiquer dans quelle mesure le bureau de la Banque dans le pays s'est impliqué dans l'établissement du présent rapport. Indiquer si les commentaires de la revue par les pairs ont été fournis à temps (indiquer les noms et les titres des pairs ayant pris part à la revue). [150 mots au plus]

i) L'équipe du RAP comprenait un spécialiste de l'éducation (chef d'équipe), un architecte consultant et la cellule de coordination de projet (CCP) du Ministère de l'Éducation, des Sciences et de la Technologie (MEST). L'équipe a visité un total de 23 chantiers du projet dans tous les 7 districts du projet FAD et tenu des discussions avec 2 Vice-ministres, le Secrétaire permanent, le Directeur de l'éducation, le Directeur adjoint de la planification et le Coordonnateur du plan de développement du secteur de l'éducation du MEST, les Secrétaires chargés des finances et du développement au sein du Ministère des Finances et du Développement économique (MFED). La mission a également tenu des consultations avec le Groupe des partenaires de l'éducation représenté par les agents d'éducation de district de l'UNICEF, ainsi que les fournisseurs de services et les agents de gestion des travaux.

H. LEÇONS TIRÉES DE L'ÉVALUATION

i)	Dans un pays sortant de la guerre, où les institutions de l'État sont encore faibles et où la production de revenu et la perception des recettes à l'époque de la mise en œuvre du projet sont à leur plus bas niveau, le soutien de la Banque à titre d'intervention d'urgence aurait dû prendre la forme d'un don au lieu d'un prêt. La précarité de la situation financière de l'État transparait dans le fait que le Gouvernement avait du mal à mettre régulièrement à disposition les fonds de contrepartie prévus.
ii)	Pour éviter des retards dans l'exécution du projet, les règles et procédures de la Banque pour l'acquisition des biens et travaux auraient dû être adaptées pour tenir compte de la situation d'urgence et du contexte de pays sortant de guerre. Les fournisseurs de services (SP) auraient pu recruter plus rapidement les entrepreneurs de travaux de génie civil par consultation de fournisseurs à l'échelon national si le plafond établi par le FAD pour les procédures de ce type d'acquisition avait été à un niveau plus approprié. L'acquisition des entreprises de travaux de génie civil par appel d'offres national était une procédure lente et lourde, en raison de la faible capacité des fournisseurs de services (SP).

- iii) L'un des défis majeurs apparu au début de la mise en œuvre du projet est la faible capacité des fournisseurs de services. Une évaluation de la capacité de ces intervenants aurait dû être réalisée avant la mise en œuvre du projet, ce qui aurait révélé ces insuffisances, et donc mis à nu la nécessité d'inclure au projet les activités de renforcement des capacités qui permettraient d'améliorer et de renforcer l'aptitude des exécutants durant le cycle de projet en vue de son exécution harmonieuse et d'une sortie sans heurt.
- iv) La conception du projet était complexe, eu égard à ses structures de gestion et de mise en œuvre (Cellule de coordination de projet (CCP), fournisseurs de services (SP), entrepreneurs, agents de gestion des travaux (WMA) et agents de supervision (SA)), ainsi qu'à la clarté de leurs rôles respectifs ; cette situation a favorisé une certaine confusion chez les intervenants. Les révisions opérées à la suite des recommandations de la revue à mi-parcours ont mis en place les structures de gestion / d'exécution en donnant la prééminence à la CCP en tant qu'organisme de coordination et en éliminant les agents de supervision (SA) comme structure de niveau intermédiaire.
- v) Pour une surveillance efficace des travaux de génie civil, les districts du projet auraient dû être regroupés en 3 zones en fonction de la proximité et un ingénieur résident désigné pour chaque zone.
- vi) La matrice du projet et, donc, le cadre logique n'ont pas été remaniés après la revue à mi-parcours. Par conséquent, les liaisons avec les résultats et l'impact de l'éducation auraient dû être mieux articulées par rapport à la version initiale. L'absence d'un EMIS (Système d'information sur la gestion des établissements d'enseignement) en état de fonctionnement rend encore plus difficile la quantification de la contribution de la Banque en termes de développement humain en Sierra Leone.
- vii) De nombreuses difficultés ont jalonné le processus d'exécution du projet, entraînant un certain nombre de prolongations. L'équipe du RAP a appris (et cela a également été confirmé par les personnes présentes au Bureau extérieur) que les deux banques (Banque mondiale et BAD), qui étaient les cobailleurs de fonds, avaient dans leurs dossiers des dates initiales du cycle du projet différentes. Ainsi, lorsque la BAD a voulu modifier les dates, son système (SAP) a traité cette opération comme une prolongation. Aucune trace écrite concernant cette question n'a été trouvée, mais il convient d'en prendre note en cas de survenance dans les projets futurs.

I. RÉSUMÉ DES NOTES OBTENUES PAR LE PROJET

Toutes les notes de l'évaluation sont automatiquement calculées par l'ordinateur à partir de la section pertinente du RAP

CRITÈRES	SOUS-CRITÈRES	Note de l'évaluation
	Réalisation des résultats	3
	Réalisation des rendements	3
	Respect du calendrier	2
	NOTE GÉNÉRALE DES RENDEMENTS DU PROJET	3
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	4
	Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel	3
	Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	4
	Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	4
	Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	2
	Les objectifs et les rendements, ainsi qu'ils sont présentés dans le cadre logique, sont mesurables et quantifiables	2
	Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés	3
	La capacité et l'engagement politique du pays sont à la hauteur de la complexité du projet	4
	La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques	3

	Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	3
	Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies	3
	Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation	3
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés	3
	La collecte des données de référence est achevée ou en cours	2
	NOTE PARTIELLE DE LA CONCEPTION ET DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION DU PROJET	3
	Supervision :	
	Conformité de la Banque aux :	
	Mesures de protection environnementale	3
	Dispositions fiduciaires	3
	Accords conclus dans le cadre du projet	3
	La qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions	3
	La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante	3
	Le RAP a été fourni à temps	
	NOTE PARTIELLE DE LA SUPERVISION	3
	NOTE GÉNÉRALE DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE	3
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies	3
	Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation	3
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont approuvés ; la collecte des données de base est achevée ou en cours	3
	NOTE DE LA CONCEPTION DU PROJET ET DE SON ÉTAT DE PRÉPARATION	3
	Mise en œuvre	
	L'emprunteur s'est conformé aux :	
	Mesures de protection environnementale	3
	Dispositions fiduciaires	3
	Accords conclus dans le cadre du projet	3
	L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées par la Banque dans le cadre de sa supervision du projet	3
	L'emprunteur fonde ses décisions sur les informations tirées du suivi	3
NOTE PARTIELLE DE LA MISE EN ŒUVRE	3	
NOTE GÉNÉRALE DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	3	

J.TRAITEMENT

ÉTAPE	SIGNATURE ET OBSERVATIONS	DATE
Vérifié par le Chef de division sectoriel	B. SAVADOGO	11 janvier 2011
Vérifié par le Directeur régional	F. J. M. PERRAULT	7 février 2011
Approuvé par le Directeur sectoriel	A. SOUCAT	3 février 2011

Contribution de la Banque

Type de mission	Date	Nbre de personnes	Composition
Évaluation	Février 2002	3	Analyste de l'éducation 2 Consultants de l'UNESCO
Suivi	Juin 2002	2	Socioéconomiste Architecte
Supervision	27 octobre-8 novembre 2003	2	Analystes de l'éducation
Supervision	8-19 juillet 2004	2	Spécialiste de l'infrastructure Analyste de l'éducation
Supervision	27 octobre-15 novembre 2004	2	Spécialiste de l'infrastructure Analyste de l'éducation
Examen à mi-parcours conjoint	24 novembre -10 décembre 2005	3	Analyste de l'éducation Socioéconomiste Spécialiste passation de marchés Équipe IDA
Supervision	1-12 octobre 2006	1	Analyste de l'éducation
Supervision	8-22 mai 2006	1	Analyste de l'éducation
Supervision	6-16 mai 2008	2	Analyste de l'éducation Spécialiste de l'infrastructure
Supervision conjointe	20-31 octobre 2008	2	Analyste de l'éducation Chef d'équipe IDA
Supervision	16-30 mars 2009	2	Analyste de l'éducation Spécialiste secteur social
Supervision (SLFO)	23 novembre -10 décembre 2009	3	Chargé de programme pays Spécialiste secteur social Spécialiste de l'infrastructure
Supervision	14-17 avril 2010 02-05 mai 2010	4	Analyste de l'éducation Spécialiste secteur social Chargé de programme pays Spécialiste de l'infrastructure
Supervision	15-25 septembre 2010	2	Analyste de l'éducation Spécialiste secteur social
Mission du RAP	06-17 décembre 2010	2	Analyste de l'éducation Architecte consultant

TABLEAUX FINANCIERSSources de financementSources de financement

(millions d'UC)

Source	Devises	Monnaie locale	Total des coûts	% du total
FAD	5,04	9,96	15,00	42,9 %
GoSL		1,50	1,50	4,3 %
FAT	1,00	-	1,00	2,9 %
GoSL	-	0,05	0,05	0,1 %
BM	9,05	8,31	17,36	49,7 %
GoSL	-	0,03	0,03	0,1 %
Total	15,09	19,85	34,94	100 %
% du total	42,0 %	58,0 %	100,0 %	

Coût du projet par composante et sources de financement (millions d'UC)

COMPOSANTES DU PROJET	FAD	FAT	BM	GoSL	TOTAL	% du coût total
I. Réhabilitation d'écoles	13,35	-	13,80	1,19	28,34	81,1 %
II. Soutien institutionnel	1,14	1,00	2,50	-	4,64	13,3 %
III. Gestion du projet	0,51	-	1,06	0,39	1,96	5,6 %
Total	15,00	1,00	17,36	1,58	34,94	100 %
% du total	42,94 %	2,86 %	49,68 %	4,52 %	100 %	

Décaissement annuel réel du prêt (UC)

Exercice	Montant décaissé (UC)	Décaissement cumulé	Décaissement cumulé en % du total (15 millions d'UC)
2003	577 309,88	577 309,88	3,84 %
2004	-	577 308,88	3,84 %
2005	635 356,95	1 212 666,83	8,08 %
2006	737 077,30	1 949 744,13	13,00 %
2007	828 222,07	2 777 966,20	18,52 %
2008	5 654 062,67	8 432 028,87	56,21 %
2009	2 335 701,18	10 767 730,05	71,78 %
2010	3 703 077,41	14 470 807,46	96,47 %

Liste des documents pertinents

1. Rapport d'évaluation du projet
2. Rapports d'étape trimestriels
3. Rapports d'audit
4. BAD – Fichiers et dossiers du projet
5. Politique nationale de l'éducation, 2010, MEYS, GoSL
6. Design and Development of a Comprehensive Education Sector Capacity Development Strategy (Projet), commandé par l'UNICEF Sierra Leone, réalisée par Éducation for Change (LiD) (2010)
7. Rapport de fin d'exécution de projet de la Banque mondiale (mai, 2010)
8. Rapport synthèse de l'atelier des parties prenantes, mai 2010.

Information supplémentaire sur le projet Éducation III

1. CONTEXTE DU PROJET

- La guerre civile de Sierra Leone, qui a duré onze ans, a pris fin en 2001 laissant derrière elle des destructions massives dans pratiquement toutes les régions du pays. Le secteur de l'éducation, étant considéré comme ayant subi des dégâts considérables en termes d'infrastructure, la fourniture de services d'éducation dans les zones rurales et mal desservies est apparue comme une priorité dans la Stratégie d'appui transitoire (TSS) pour 2002/03 de la Banque mondiale et dans le rapport d'évaluation de la Banque africaine de développement préparé en 2002. L'enquête nationale sur l'école menée en 2001 pour déterminer l'état du système d'éducation a révélé les défis redoutables auxquels le secteur était confronté. Ainsi, sur une population d'âge scolaire estimée à 1 000 000 d'enfants, le taux d'admission dans l'enseignement secondaire du premier cycle (JSS) ne dépassait pas 30 pour cent, et sur ce contingent, 30 pour cent n'atteignaient pas le deuxième cycle (SSS), un taux d'admission encore réduit à 10 pour cent pouvaient accéder à l'enseignement supérieur.
- Le système d'éducation à tous les niveaux souffrait du manque de capacité et d'outils de travail essentiels pour assurer la fourniture de services d'enseignement de bonne qualité, efficaces et productifs.
- L'infrastructure d'éducation était délabrée dans tous les districts, quoique à des degrés divers.
- 70 pour cent des structures (salles de classe, bâtiments administratifs, ateliers et laboratoires) et mobilier) avaient été détruites.
- La plupart des enseignants avaient fui le pays ou avaient été déplacés.
- 42 pour cent des enseignants du primaire étaient non diplômés.
- 30 pour cent des enseignants du premier cycle du secondaire n'avaient pas reçu de formation et n'étaient donc pas diplômés.
- On estimait le/ ratio élèves-manuel à 5 :1 en première année ; pour les manuels de sciences dans les autres classes le ratio atteignait 8 :1.

Si la guerre et le fardeau du service de la dette avaient privé le pays des ressources suffisantes pour mettre en œuvre les priorités prévues pour le secteur, les ressources fournies par le prêt et le don FAD sont venus renforcer et compléter les efforts et les engagements du pays tels qu'ils ressortent du NEMP de 1997 - 2006, l'EPT horizon 2015, les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en matière d'éducation, et le Document de stratégie pays de la Banque pour la période de 2002 à 2004. Tandis que le prêt a financé la remise en état des infrastructures d'enseignement délabrées à travers la reconstruction / réhabilitation des écoles, des centres de formation et d'enseignement technique et professionnel, la formation sur le tas des enseignants, la fourniture de matériels pédagogiques et didactiques ainsi que des incitations pour les enseignants, notamment les logements de fonction, le don du FAD a financé le renforcement/développement des capacités et l'assistance technique. Le projet a été préparé conjointement avec la Banque mondiale et le DFID, bien que ce dernier ait retiré son engagement en raison du changement de modalité de financement de l'aide à l'éducation, qui est apportée désormais sous forme d'appui budgétaire et non plus d'aide directe.

2. RÉSULTATS ET RENDEMENTS DU PROJET

Composante I : Réhabilitation de l'enseignement de base, de la formation technique et professionnelle et des activités d'alphabétisation : Programme de partenariat

2.1 Le projet recommande l'établissement de partenariats entre le Ministère de l'Éducation, de la Science et de la Technologie (MEST) et d'autres parties prenantes, pour la fourniture de services comprenant l'aide à la

mise en œuvre de programmes complets ou partiels d'éducation en faveur des écoles primaires et secondaires de premier cycle.

L'appui global complet à l'éducation comprenait la construction / réhabilitation d'infrastructures scolaires, la fourniture de mobilier, la distribution d'un ensemble de manuels de base (mathématiques, anglais, sciences et sciences sociales) pour chaque élève, la formation continue des enseignants et la formation des membres des comités de gestion des écoles (SMC). L'appui partiel excluait la construction / réhabilitation et le mobilier.

Réhabilitation de l'enseignement de base, de la formation technique et professionnelle et des activités d'alphabétisation

État d'avancement :

2.2 Dans le cadre de cette composante, il était prévu la réhabilitation ou la construction de 560 écoles – 460 du primaire et 100 écoles secondaires du premier cycle (JSS) –, 40 centres socioculturels (CEC) et CFPT. Sur ce total, 185 écoles primaires, 30 JSS et les 40 CEC et CFPT devaient être pris en charge par les ressources du FAD, tandis que les fonds de l'IDA devaient financer les travaux de construction dans 250 écoles primaires et 50 JSS, et les fonds publics 25 écoles primaires et 20 JSS. Ce programme de construction a dû être révisé en raison de l'augmentation des coûts et de la hausse des prix des matériaux de construction, ainsi que de l'incapacité des entrepreneurs à respecter les procédures d'acquisition et de décaissement pour les travaux mis en adjudication. Les lots devant être financés par le FAD ont été réduits à 98 écoles primaires et 54 JSS, 8 CFPT et 12 logements en duplex pour les enseignants. Comme indiqué, les centres socioculturels (CEC), malgré leur rôle de chaînons essentiels des activités d'alphabétisation, ont dû être supprimés du programme et ne figure pas donc dans le dispositif de mise en œuvre du projet. Voir le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Établissements et équipements scolaires financés par le FAD

Nombre et type de d'établissements	À l'évaluation	Modifié par le Ministère	Réel	Résultats
Écoles primaires	185	98	98	-87
JSS	40	54	54	+14
CEC et CFPT	40	8	8	-32
Logements d'enseignants	113	-	12	-101

Conception, qualité et efficacité de l'exécution du projet (Composante 1)

2.3 Au départ, l'exécution du projet avait été confiée aux fournisseurs de services (SP), agents de gestion des travaux (WMA) et agents de supervision (SA). Face à la lenteur d'exécution résultant du manque de capacité des fournisseurs de services (SP), outre le cumul de marchés par certains d'entre eux sans avoir la logistique nécessaire à leur réalisation efficace, et les retards liés à la certification des travaux par les agents de supervision (SA) avant tout paiement, la CCP s'est vu assigner, durant la revue à mi-parcours, la tâche de réévaluer les 13 SP et 3 WMA. Cet exercice s'est soldé par la réduction de l'envergure des travaux de génie civil attribués à chaque SP, qui étaient en moyenne de 12 par marché, à 6 pour leur éviter d'être surchargés. Certains des fournisseurs de services (SP), qui ne pouvaient pas prétendre aux attributions supplémentaires de travaux de génie civil par manque de capacité, ont été invités à pourvoir aux éléments services tels que la formation et la fourniture de mobilier et de manuels. Pour accélérer la mise en œuvre du projet, les WMA existants ont repris aux SP une partie des travaux de génie civil, mais cette transition a pris plusieurs mois par suite des retards dans les procédures d'approbation. Le manque de maîtrise des règles et procédures de passation des marchés de la Banque

était une des causes de retard dans l'exécution des travaux de génie civil, à l'origine de la relance de plusieurs appels d'offres. Plusieurs contrats de travail ont été résiliés (certains deux fois) entraînant la relance du processus d'appel d'offres. Les fournisseurs de services (SP) ont été rémunérés par une commission de gestion de 10 % sur leurs marchés.

Formation en cours d'emploi des enseignants du primaire

2.4 Cette activité visait à pourvoir au développement des capacités des enseignants non diplômés et inexpérimentés employés dans les écoles du projet. On avait pensé tout d'abord à organiser des stages accélérés de perfectionnement des enseignants disponibles sur les lieux pour les familiariser avec les nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage, ce qui aurait facilité la reconnaissance de leur aptitude professionnelle et de leur compétence dans le système éducatif.

État d'avancement : Dans le cadre de la composante financée par le FAD, 4 050 enseignants (3 507 du primaire et 543 dans les JSS) ont reçu une formation, et des manuels de l'enseignant ont été distribués.

L'UNICEF a joué un rôle déterminant dans l'évaluation de l'impact du projet sur l'activité globale d'enseignement et d'apprentissage. L'étude qu'elle a commandée montre que les enseignants sont satisfaits des matériels élaborés en vue de leur perfectionnement et de la facilitation de l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. À titre de suivi à cette activité, le MEST a été invité à reproduire l'initiative, dans le cadre de son Plan de développement du secteur de l'éducation (ESP), et à élaborer une Stratégie nationale de perfectionnement professionnel des enseignants.

Distribution de manuels, de matériels d'enseignement et d'apprentissage aux établissements d'enseignement de base

2.5 Dans le cadre de cette activité, 1 200 000 de manuels et matériels d'enseignement et d'apprentissage (TLM) ont été distribués aux écoles primaires, aux JSS et, aux CFPT.

État d'avancement :

À ce jour, environ 4,7 millions de manuels scolaires, comprenant 1 200 000 jeux pour les écoles primaires et 230.000 jeux pour les écoles JSS, ont été achetés dans le cadre du projet en trois phases pour un coût total de 3,25 millions d'UC. La distribution des livres est également achevée. L'objectif d'un jeu de livres par élève dans les écoles du projet a été non seulement atteint, mais tous les élèves des écoles primaires dans tout le pays ont maintenant un jeu de livres chacun. Même les écoles privées y ont eu droit. Les parties prenantes ont souligné le travail de la CCP, à savoir la mise en place d'un système performant de distribution, et ont recommandé sa reproduction dans le cadre de la mise en œuvre de l'ESP.

Composante II : Création d'institutions, renforcement des capacités, et diffusion d'information

2.6 Ce volet du projet a été conçu pour s'attaquer aux difficultés d'ordre structurel et institutionnel auxquelles le secteur était confronté durant la période de l'après-guerre. Étant donné que la lutte contre la pauvreté était l'une des principales justifications du projet, l'éducation est apparue comme le moyen radical de parvenir à cette fin, et, pour cela, le renforcement des capacités, au double plan de la conception des politiques et du pouvoir local, a été considéré comme la condition sine qua non pour la mise en œuvre, la gestion, et la fourniture, de manière efficace, des services d'éducation et la réalisation des activités du projet. Dès lors, le renforcement des capacités de planification stratégique, d'exécution, de suivi et d'évaluation du personnel du MEST a été au cœur des activités du projet. Au nombre de ces activités figuraient également la mise en place d'un système d'information sur la gestion des établissements d'enseignement (EMIS), la formation et le perfectionnement des enseignants, l'autonomisation des communautés scolaires, en développant leur capacité d'organisation et de gestion du développement du système éducatif, sans oublier l'entretien des établissements et, enfin, les programmes de formation professionnelle et technique. Pour éduquer et sensibiliser les bénéficiaires

sur l'accès aux services offerts par le projet, on a prévu un programme bien ficelé de diffusion d'information et de sensibilisation afin d'assurer la communication de messages appropriés.

État d'avancement :

Renforcement des capacités du MEST

2.7 Des membres du personnel du MEST ont participé à des stages de formation dans le pays et à l'étranger, dans les domaines, entre autres, de la passation de marchés, des finances et de l'évaluation pédagogique. Un consultant, recruté par l'UNESCO, a travaillé avec la Division de la planification pour aider à l'établissement d'un EMIS et d'un livret statistique sur le secteur de l'éducation. Une première mouture a été produite en 2006 /0 7, suivie par une première version en 2008 /0 9, mais par suite du manque de capacité, la deuxième partie du travail n'a pas été publiée et nécessitait des retouches. Le contrat du consultant n'a pas été renouvelé, mais l'UNICEF a volé au secours du MEST en finançant le recrutement d'un directeur adjoint de la planification et d'un statisticien pour continuer le travail. L'avant-projet de brochure sur l'EMIS est actuellement à l'étude et devrait être achevé au début de 2011.

Établissement des comités de gestion des écoles (SMC)

2.8 Par rapport à l'objectif de développement d'une stratégie et d'un plan d'action visant l'établissement de 393 SMC dans les écoles primaires, la dernière mission de supervision signalé que 495 SMC (210 dans les districts de la BAD et 285 dans les districts de l'IDA) ont achevé leur formation. Le nombre de SMC qui ont bénéficié d'une formation dépasse le chiffre prévu parce que deux SP (fournisseurs de services) ont financé une formation supplémentaire sur leurs propres ressources.

3. QUESTIONS TRANSVERSALES

Impact sur la réduction de la pauvreté

3.1 Le projet a été en mesure de pourvoir à l'essentiel, à savoir les établissements d'enseignement, les aménagements, les fournitures et équipements et le renforcement des capacités des responsables du nouveau système éducatif, dans un pays sortant de guerre et en reconstruction.

3.2 Pendant à peu près une décennie, la Sierra Leone pointait au bas du classement du PNUD en ce qui concerne le développement humain. Cette intervention est un signal d'alerte réveillé eu égard à l'engagement du pays à mettre en œuvre des stratégies de développement économique et social favorables aux pauvres conformément au DSRP I et au DSRP II en cours, et, dans ce programme de transformation, l'éducation demeure le fer de lance de la croissance économique. La population de la Sierra Leone a la possibilité de tirer parti des enseignements du projet Éducation III et d'établir une feuille de route en vue de la mise en valeur des ressources humaines stratégiques, dans un environnement économique et social stable.

3.3 Les données fiables sont rares, mais les renseignements disponibles laissent apparaître une amélioration significative entre 2000 et 2007 ; pour autant, au moins 30 % des enfants d'âge scolaire ne sont pas scolarisés. Les enfants passent les examens à la fin du cycle d'apprentissage, mais les rendements laissent à désirer. Les disparités fondées sur le sexe, le lieu d'habitation, la fortune des ménages persistent, ce qui n'est pas sans poser de sérieux risques pour la réalisation des objectifs susmentionnés du DSRP et du programme de transformation.

3.4 Comme l'équipe de la mission l'a constaté, les établissements rénovés ne suffisent pas à absorber toutes les promotions des garçons et des filles d'âge scolaire dans les collectivités visées. Le projet a néanmoins servi de catalyseur pour impulser la demande de services éducatifs, et s'il a partiellement résolu la question de l'accès, le problème de la distribution équitable et de la qualité des établissements et de l'enseignement requiert l'apport continu de ressources de la part du Gouvernement et d'autres partenaires.

3.5 Riche de ses importantes ressources halieutiques, minières et agricoles, pour n'en citer que quelques-unes, la Sierra Leone se doit d'avoir des établissements d'enseignement qui, au lieu de former uniquement des artisans – menuisiers, tailleurs, etc. –, doivent devenir des centres d'excellence dans les secteurs de la science et de la technologie. Il faut, pour cela, de solides partenariats public-privé pour promouvoir l'innovation, la recherche axée sur le développement industriel. La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente au service du monde du travail et des entreprises est un impératif largement reconnu et constitue un préalable à l'indépendance économique et, partant, à la réduction de la pauvreté.

3.6 La précarité de la situation du système d'éducation de la Sierra Leone est exacerbée par le fait que le pays a une population jeune, dont un peu plus de 40 pour cent ont moins de 15 ans et environ 34 pour cent entre 15 et 34 ans. Il n'est donc pas étonnant que l'enquête démographique et sanitaire de 2008 indique de faibles niveaux d'alphabétisation de 74 % chez les femmes et 55 % chez les hommes. Il s'agit de cohortes d'âge qui composent la majeure partie de la population, mais manquent également des compétences suffisantes pour mener une vie décente.

3.7 La réduction de la pauvreté en Sierra Leone nécessite de s'attaquer à ces questions.

La mission du RAP a noté le consensus sur la nécessité d'identifier un nouveau projet qui s'inscrirait dans le cadre du FAD-12, et mettrait l'accent sur le renforcement de la qualité de l'éducation par le développement continu des capacités des principaux intervenants dans le secteur et la mise en place d'une base de ressources humaines qui fourniraient les services requis.

3.8 Le soutien de l'UNICEF dans ce domaine est une voie à explorer, mais tout de même, la Sierra Leone doit veiller à l'orientation dès le début de leurs études, des jeunes vers les carrières scientifiques et techniques qui leur permettront de diriger l'économie du pays. Au début du projet, RTI International avait réalisé une évaluation de l'acquisition des connaissances en lecture dans les premiers grades (Early Grade Reading Assessment -EGRA) ; il sera sans doute nécessaire d'entreprendre une autre initiative d'évaluation d'impact en y ajoutant les mathématiques et les sciences pour les élèves des premiers grades.

Impact sur la problématique homme-femme

3.9 Le document d'évaluation du projet brille par l'absence de considérations solides sur la question du genre. Par exemple, le document disponible ne contient pas de données ventilées par sexe pour suivre de près les progrès faits en termes d'accès des filles et des garçons, ainsi que la participation des femmes dans le secteur de l'éducation, de l'école aux postes de haute direction. Cela dit, le pays a fait des progrès dans la promotion de la participation accrue des femmes, en reconnaissant qu'elles ne représentent que 30 pour cent dans le corps enseignant au niveau primaire et 20 pour cent au niveau des JSS. Si les autorités n'ont encore développé ni politique ni stratégie sectorielles spécifiques, des actions sont menées pour encourager l'entrée des filles dans les JSS en leur donnant une aide en ce qui concerne les frais scolaires, les uniformes et les manuels.

Le projet a recruté une femme en qualité de directrice de projet et encourage les SP et WMA de sexe féminin. La mission prend note du profil du genre que la Banque réalise pour le pays, un travail qui a commencé au moment où la mission du RAP se déroulait.

Coordination de l'aide

4.0 En Sierra Leone, le secteur de l'éducation n'est pas encore pleinement intégré dans un cadre d'approche sectorielle globale. Le manque de capacités dans le secteur oblige le Gouvernement à prendre l'initiative de la coordination des partenaires au développement travaillant dans le secteur, s'alignant sur l'ESP comme outil de planification centrale. Il existe deux principaux organismes de coordination des partenaires dans le secteur de l'éducation, à savoir le Forum des partenaires de l'éducation, qui est présidé par le Ministre, et comprend entre autres ONG internationales, Concern, IRC, et Save the Children. Les principaux résultats du travail de ce forum sont l'élaboration de l'ESP et de la politique nationale d'éducation. Le deuxième organisme est l'*Éducation Stakeholders Forum*, qui comprend l'UNICEF et des ONG locales et internationales. Le forum se réunit tous les deux mois.

4.1 La mission du RAP a noté que ces forums fonctionnent comme un mécanisme de pression politique pour obtenir toujours plus de financement pour le secteur. Ainsi, il a été récemment observé que le budget de l'État a dû être révisé dans le sens de l'amélioration de la dotation du secteur de l'éducation, qui semblait être en concurrence avec les secteurs de l'infrastructure, de l'énergie et de l'eau dans le budget 2011. L'élaboration d'une nouvelle politique de l'éducation est une occasion propice pour redoubler d'efforts et travailler à la résorption du déficit de capacités pour mener à bien le transfert des responsabilités du pouvoir central aux pouvoirs locaux.

4.2 S'il n'est pas exclu que le Gouvernement n'ait pas fait du secteur de l'éducation une priorité dans un nouveau projet FAD à financer sur les ressources du FAD-12, la nécessité pour engranger les gains découlant du projet l'Éducation III, et les priorités concurrentes dans les nouveaux secteurs visés dans le DSRP II sont d'une telle ampleur que la Sierra Leone se doit continuer dans la même voie. La Banque demeure engagée dans la recherche de moyens pour soutenir le plan de développement du secteur de l'éducation du GoSL.

5. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

5.1 Le Projet de réhabilitation de l'enseignement de base et extrascolaire et de formation professionnelle et technique, également connu sous le nom de Projet Sababu, a été conçu à la fin de la guerre de rébellion en Sierra Leone. Alors que, à l'origine, il s'agissait d'élaborer une stratégie d'éducation axée sur l'alphabétisation et l'acquisition de compétences au service du désarmement des enfants soldats et des jeunes en vue du rétablissement de la paix, de la sécurité et du relèvement du pays, l'idée a transcendé ces frontières pour s'incarner dans un projet de développement du secteur de l'éducation à l'échelle nationale. En raison de l'étendue des dommages de la guerre dans les sphères sociales et économiques, le projet a commencé à relever ces défis. À cela s'ajoutait l'absence de structures gouvernementales fonctionnelles et le manque de capacité d'exécution de projets, notamment les travaux de génie civil. Un programme de partenariat a alors été conçu pour répondre aux besoins en matière de prestation de services d'éducation durant cette phase particulière. Des fournisseurs de services, qui sont principalement des ONG et des OBC (organisations à base communautaire) qui travaillaient sur le front de l'aide humanitaire pendant la guerre, ont été engagés pour la mise en œuvre du projet. L'établissement du partenariat ainsi que la mise en place des capacités institutionnelles et des structures de gestion du projet ont entraîné un retard de 33 mois pour l'achèvement du projet.

5.2 Lors de la revue à mi-parcours du projet, le nombre d'écoles primaires, de JSS, de logements de fonction pour les enseignants et de CFPT à construire a été de nouveau réduit pour tenir compte du budget. Le taux d'inflation élevé avait poussé à la hausse les prix des matériaux de construction et d'autres intrants. Au milieu de tous ces obstacles, le projet a obtenu les bons résultats suivants : construction de 91 écoles primaires, 47 écoles secondaires des premier et deuxième cycles (JSS), 25 bâtiments administratifs, 12 logements de fonction et 7 CFPT ; réhabilitation de 7 écoles primaires, 7 JSS, et 1 CFPT ; formation de plus de 4 000 enseignants non diplômés et inexpérimentés. Le soutien aux centres socioculturels et au programme d'alphabétisation a été abandonné au profit de l'objectif prioritaire de la formation et de l'entrée en fonction des cadres moyens le plus rapidement possible. L'objectif de la distribution d'un jeu de manuels de base à chaque élève dans les écoles du projet a été atteint, voire dépassé ; tous les élèves des écoles primaires dans tout le pays ont un ensemble de livres chacun, y compris ceux des écoles privées. La formation des membres des comités de

gestion des écoles a été menée avec la participation de tous les partenaires travaillant sur la formation des enseignants, et l'harmonisation se fait autour de la préparation d'un manuel commun afin d'en augmenter le nombre. Le succès de l'«Agenda du changement» nécessite de faire de l'éducation la clé de voûte tant du développement que de la réduction de la pauvreté. Le projet Éducation III a clos ses portes ; mais il a posé les jalons qui établissent un nouvel horizon de développement : aller toujours de l'avant grâce à l'éducation, la science et la technologie.