

CTB BURUNDI



RAPPORT FINAL
APPUI INSTITUTIONNEL A L'EDUCATION
(AIE)

BDI 07 04 411

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| 1. INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION..... | 7 |
| 2. APPRECIATION | 8 |
| 3. RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION..... | 12 |
| 4. ANNEXES | 21 |

Remarques liminaires

Avant de renseigner les différents points prévus par le guide de rédaction du rapport final, il a semblé utile aux responsables du projet « Appui Institutionnel à l'Education (AIE) » de faire un rappel du contexte dans lequel ce projet a évolué depuis son démarrage en 2009.

Trois remarques préalables :

- Un appui institutionnel est multiforme. Par exemple, organisationnel ou encore technique (aux plans physique et financier).
- Un appui institutionnel en éducation peut concerner de nombreux acteurs : ministères (administrations centrales et déconcentrées), acteurs nationaux et extérieurs, collectivités décentralisées.
- Un appui institutionnel n'est pas figé : il doit s'adapter à l'évolution du contexte dans lequel il se situe.

Au plan organisationnel

S'agissant du projet « Appui au ministère de l'Education nationale et de la Recherche scientifique », comme son intitulé l'indique, il devait concerner le ministère en charge de l'éducation. A l'époque où il a été formulé (1^{er} semestre 2008), il n'y avait qu'un ministère auquel a été rattaché le projet sans prévoir qu'une évolution pouvait modifier cette situation.

Effectivement, dès janvier 2009, le secteur connaissait un premier redécoupage en trois ministères : un ministère de l'Education nationale avec un vice ministère, ce dernier ayant la tutelle sur la plupart des niveaux d'enseignement (préscolaire, primaire et secondaire). Un ministère en charge de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle et de l'alphabétisation. Le projet était rattaché au Bureau de la Planification de l'Education qui dépendait du vice ministère.

La mise en place des organigrammes correspondant à ce premier redécoupage prit un temps non négligeable (plusieurs mois pour le vice ministère) et la nomination des responsables aux rangs de directeur général et de directeur n'intervint que fin avril 2010 pour ce vice ministère qui absorbait environ 80% des crédits publics de l'éducation.

La préparation des élections de juillet-août 2010 occupa de manière croissante les principaux responsables ministériels au premier semestre 2010. La constitution d'un nouveau Gouvernement en août se traduisit par un nouveau redécoupage du secteur en deux ministères : Supérieur et Recherche scientifique d'un côté et tous les autres niveaux d'enseignement et de formation, de l'autre côté.

La rédaction d'un nouvel organigramme prit encore un temps non négligeable (plusieurs mois pour le principal ministère) et la nomination des directeurs généraux ne se fit qu'en juin 2011 ; elle fut complétée par la nomination de 13 nouveaux directeurs et assimilés en novembre 2011. Il est à souligner que le nouvel organigramme prévoyait la création d'un Secrétariat Permanent dont le titulaire ne prit effectivement ses fonctions que 6 mois après sa mise en place officielle. Il faut dire que cette création d'un secrétariat permanent fut imposée à l'ensemble des ministères en même temps ; ceci explique en partie le retard constaté au niveau de l'éducation. Ce titulaire fut changé après seulement deux mois de présence, le nouveau titulaire n'étant à ce poste que depuis février 2012.

Au plan technique

Le projet de plan sectoriel (Plan Sectoriel de Développement de l'Enseignement et de la Formation : PSDEF) a mis beaucoup de temps pour être élaboré car il fallait remettre en marche un système éducatif gravement endommagé par 12 années de conflit. Un état des lieux a d'abord été fait pour aboutir à la publication d'un « Rapport d'Etat du Système Educatif National » (RESEN) en 2007. En parallèle, un modèle de simulation était élaboré pour faciliter la détermination d'un scénario soutenable physiquement et, surtout, financièrement. Enfin, un projet de plan a commencé d'être élaboré puis a été enrichi par des apports venus d'horizons divers. Début 2009, bien que conscients des imperfections qui caractérisaient encore le document disponible, les principaux bailleurs de fonds (Belgique, Banque Mondiale, UNICEF et Agence Française de Développement) décidèrent qu'il fallait commencer sa mise en œuvre, quitte à le corriger pour l'adapter progressivement à un contexte en rapide évolution avec, notamment, la décision présidentielle de supprimer les droits de scolarité dans le primaire, décision qui conduisit, dès septembre 2006, à un accroissement substantiel du nombre d'inscrits à ce niveau d'enseignement. Très peu de temps après le démarrage effectif du projet AIE, les responsables Education des quatre principaux bailleurs de fonds, qui avaient accompagné depuis plusieurs années les autorités nationales en charge de l'éducation, quittaient leurs fonctions et étaient remplacés plus ou moins rapidement par des nouveaux responsables. En même temps, un conseiller technique était nommé pour dynamiser le Fonds Commun de l'Education (FCE) qui, jusque-là, n'arrivait pas à dépenser les sommes mises à sa disposition, du fait principalement de la mise en place laborieuse d'une nouvelle procédure pour les marchés publics.

Les nouveaux représentants des bailleurs de fonds, sur les conseils de leurs techniciens, n'acceptèrent pas le projet de PSDEF tel qu'il était, même s'il était validé, moyennant certains ajustements, par le Gouvernement. Une crise était donc ouverte :

- Crise de confiance d'une part, puisque les responsables nationaux se virent désavoués en des termes jugés peu élégants.
- Crise technique, d'autre part, puisqu'il n'y avait plus de plan à long terme ni de plan d'action pour guider les décisions alors que les redécoupages budgétaires et la lenteur des renouvellements des responsables auraient dû être compensés par un cap à tenir matérialisé par un plan d'action pour chaque grande composante du secteur. Un « Plan analytique » fut proposé pour ordonner les dépenses constatées et prévues selon une nomenclature qui ne correspondait qu'au ministère en charge de l'éducation de base. Il n'y avait donc plus de vision dynamique pour guider l'action des responsables ministériels.

Pour le projet AIE, cette situation était grave sur deux plans :

- Alors que le projet devait appuyer la mise en place du PSDEF, celui-ci était abandonné sans alternative. Cette situation perdure aujourd'hui.
- De plus, la vision des responsables du projet (DI et ATI) s'écartait en partie de celle des techniciens en charge du FCE. Les quelques tentatives de conciliation s'avèreront vaines. On mesura alors le manque de leadership ministériel puisque personne, parmi les hauts responsables ministériels de l'époque, n'intervint pour faire cesser cette querelle méthodologique entre experts.

Dans ce contexte, les responsables du projet constatèrent quatre choses :

- La réécriture du plan sectoriel allait prendre du temps.
- La querelle méthodologique pouvait être atténuée dans ses conséquences par l'utilisation de deux nomenclatures parallèles.
- Les redécoupages ministériels et les tergiversations accompagnant l'établissement des organigrammes dureraient encore un certain temps.

- Il y avait un manque manifeste d'information sur les apports de nombreux acteurs intervenant dans le secteur.

A partir de ce constat, ils décidèrent d'adopter un profil technique et de se concentrer sur la recherche et la structuration d'informations sur les appuis des acteurs extérieurs et nationaux (hors ministères) au secteur éducation. Ceci fit l'objet d'une nouvelle querelle avec les techniciens animant le FCE pour qui la création d'une base de données sur ces informations était superflue car grande consommatrice de temps : selon eux, il fallait se concentrer sur les apports des grands bailleurs de fonds à cette époque (2009/2010) : la Belgique, la Banque Mondiale (projet PARSEB), l'UNICEF, DFID (FCE) et AFD (FCE).

Les responsables du projet AIE persistent dans leur désir de constituer et de faire vivre une nouvelle base de données englobant la plupart des acteurs, c'est-à-dire sans tenir compte d'ONG nationales et autres organisations gérant de très petits budgets pour l'éducation. Ce choix était dicté par le constat que dans le futur plan d'action, ce seraient les marges de manœuvre qui feraient la différence pour atteindre les objectifs. Or, le principal ministère, après examen des caractéristiques de ses dépenses, ne pouvait afficher qu'une marge de manœuvre de quelques milliards FBU chaque année, soit moins de 5% de son budget total supérieur à 100 milliards FBU en 2009. L'analyse des contributions - nettes de frais de gestion - de plusieurs dizaines d'acteurs permettait d'estimer à une cinquantaine de milliards FBU les sommes disponibles chaque année, soit environ dix fois la somme disponible pour des réaffectations de crédits au niveau du principal ministère.

Aux yeux des responsables du projet AIE, contrairement semble-t-il à la vision des techniciens du FCE, la mise en œuvre d'un plan sectoriel est préparée non seulement à partir de mesures de nature organisationnelle mais surtout à partir des sommes nouvelles disponibles pour réaliser les activités permettant d'atteindre les objectifs fixés en termes d'accès, de qualité et de renforcement institutionnel. Consacrer du temps à (i) identifier les flux financiers annuels (réguliers ou non) bénéficiant au secteur, (ii) sensibiliser les acteurs à l'importance de coordonner leurs actions en vue d'atteindre les objectifs du plan sectoriel et (iii) obtenir pour la première fois une vue quasi exhaustive des flux financiers et des principales quantités physiques caractérisant le secteur, étaient des démarches urgentes à accomplir en attendant un consensus au sujet de l'actualisation de la version 2009 du PSDEF.

Certes, ceci n'était pas explicitement prévu dans le DTF mais apparaissait comme une activité utile pour le secteur. De plus, c'était une opportunité importante pour la formation de cadres nationaux progressivement redéployés dans le projet : ils purent ainsi maîtriser la connaissance de centaines d'activités mises en œuvre chaque année et des organismes qui les contrôlaient.

Un domaine très important et complémentaire du travail entrepris sur le recensement des plans d'action des acteurs fut le démarrage effectif de l'actualisation de la version 2009 du PSDEF. Toutefois, cette actualisation commença sans y associer le projet qui apprit incidemment, comme la plupart des responsables nationaux, que les techniciens appuyant la mise en œuvre du FCE avaient convaincu le ministre en charge de l'éducation de base de demander l'aide du Pôle Education de Dakar (UNESCO/BREDA) pour actualiser le document en question. Fort heureusement, les relations professionnelles antérieures de l'ATI du projet permirent aux membres de celui-ci de travailler finalement en étroite association avec le Pôle de Dakar d'une part et avec le spécialiste des modèles de simulation en éducation de la Banque Mondiale, d'autre part.

En résumé, le contexte dans lequel évolua le projet peut se résumer ainsi :

- Modifications en chaîne de l'organisation administrative du secteur entraînant une situation instable quasi permanente.
- Manque de leadership au niveau des plus hauts responsables ministériels.
- Arrêt brutal du processus en cours visant à établir des plans d'action pour une mise en œuvre effective du PSDEF.
- Remplacement de cet outil dynamique par un plan analytique qui complète utilement un processus de planification/programmation mais qui ne le remplace absolument pas.
- Mise à l'écart à plusieurs reprises du projet AIE par les personnels techniques du FCE avec l'aval de certains responsables des PTF (dont l'exclusion de l'ATI du projet de la liste des participants à la revue conjointe du 8 février 2011).

Au total, plutôt que de heurter de front les techniciens du FCE, les responsables du projet AIE (DI et ATI) ont préféré adopter un profil plus technique qui leur apparaissait utile pour l'avenir. Ceci conduisit à s'écarter en partie de ce que préconisait le DTF qui, rappelons-le, avait été rédigé au 1^{er} semestre 2008 dans un contexte organisationnel stable et apaisé au niveau des relations entre bailleurs de fonds, d'une part et entre bailleurs de fonds et responsables nationaux, d'autre part.

1. INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION

| | |
|---|--|
| Pays | Burundi |
| Secteur et sous –secteur CAD | 22010 - Politique des communications et gestion administrative |
| Institution nationale ou régionale chargée de l'exécution | Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation : MEBSEMFPFA (1) |
| Agences d'exécution | CTB |
| Nbre d'experts en coopération internationale de la CTB | 1 |
| Durée de la prestation (selon AS/CS) | 36 mois |
| Date de démarrage de la prestation | Selon AS/CS : à l'arrivée de l'AT Effective : 25 mars 2009 |
| Date de clôture de la prestation | Selon AS/CS : 25 mars 2012 Effective : 30 avril 2012 (2) |
| Modalités de gestion de la prestation | Régie |
| Budget total de la prestation | 800 000 € (contribution belge) |
| Période couverte par le rapport | 25 mars 2009 - 27 avril 2012 |

| Annexes | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| 1. Résumé des résultats | X | |
| 2. Etat des recettes et dépenses de l'année sous revue | X | |
| 3. Taux de déboursement de la prestation | X | |
| 4. Personnel de la prestation | X | |
| 5. Sous-traitance et appels d'offres | X | |
| 6. Equipements | X | |
| 7. Formations | X | |
| 8. Bailleurs de fonds | X | |

(1) Lors de la formulation du projet, il n'y avait qu'un seul ministère pour le secteur : le ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique. Le projet est rattaché au Bureau de la Planification et des Statistiques de l'Education (nouvelle appellation) qui dépend du MEBSEMFPFA.

(2) Cette date correspond au départ de l'AT. Le projet continuera jusqu'au 31 août 2012 avec les 4 cadres nationaux qui ont été formés au sein du projet.

2. APPRECIATION

Appréciez la pertinence et la performance de la prestation en utilisant les appréciations suivantes:

- 1. - *Très satisfaisant*
- 2. - *Satisfaisant*
- 3. - *Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs*
- 4. - *Non satisfaisant*
- X. - *Sans objet*

Inscrivez vos réponses dans la colonne correspondant à votre rôle dans l'exécution de la prestation :

| | Responsable national de l'exécution | Responsable CTB de l'exécution |
|---|-------------------------------------|--------------------------------|
| PERTINENCE¹ (cf. PRIMA, §70, p.19) | | |
| 1. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport aux priorités nationales de développement? | 2 | 2 |
| 2. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport à la politique belge de développement? Indiquez votre score par rapport aux trois thèmes ci-dessous : | | |
| a) Genre | 2 | 2 |
| b) Environnement | 2 | 2 |
| c) Economie sociale | 2 | 2 |
| 3. Les objectifs de la prestation étaient-ils toujours pertinents ? | 2 | 2 |
| 4. La prestation a-t-elle répondu aux besoins des groupes cibles? | 2 | 2 |
| 5. En fonction de ses objectifs, la prestation s'est elle appuyée sur les organes locaux d'exécution appropriés? | 3 | 3 |

¹ Selon le PRIMA, §70, p.19, il s'agit "d'apprécier si les choix des objectifs, les choix des groupes cibles et des organes locaux d'exécution restent pertinents et cohérents par rapport aux principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente, ainsi que par rapport à l'application des politiques et stratégies locales, régionales, internationales et belges de développement ».

| | Responsable national de l'exécution | Responsable CTB de l'exécution |
|---|-------------------------------------|--------------------------------|
| PERFORMANCE² (PRIMA, §71, pp.19-20) | | |
| 1. Les résultats obtenus par la prestation ont-ils contribué à la réalisation de ses objectifs ³ ? (efficacité) | 3 | 3 |
| 2. Appréciez la qualité des résultats intermédiaires (efficacité) | – | ? |
| 3. Les modalités de gestion de la prestation ont-elle été appropriées? (efficacité) | 2 | 1 |
| 4. Les ressources de la prestation ont-elles été suffisantes sur le plan de (efficience) : | | |
| a. Ressources financières? | 1 | 1 |
| b. Ressources humaines ? | 2 | 2 |
| c. Matériel et équipements ? | 1 | 1 |
| 5. Les ressources de la prestation ont-elles été utilisées efficacement et optimisées pour obtenir les résultats attendus? (efficience) | 2 | 2 |
| 6. La prestation a-t-elle été satisfaisante sur le plan coût-efficacité par rapport à des interventions similaires? (efficience) | 3 | 2 |
| 7. Sur base du planning d'exécution, appréciez la rapidité d'exécution de la prestation. (respect des délais) | 3 | 3 |

² Selon le PRIMA, §71, pp. 19-20, il convient « d'apprécier et de mesurer les performances convenues dans les phases de préparation selon les 4 critères et les indicateurs établis pendant la formulation. (Les 4 critères sont efficacité, efficience, respect des délais et qualité du personnel).

³ voir annexe 1 pour plus de détails

Indiquez votre appréciation globale de la prestation *en utilisant les appréciations suivantes*:

- 1 - Très satisfaisant
- 2 - Satisfaisant
- 3 - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
- 4 - Non satisfaisant
- X - Sans objet

| | Responsable national de l'exécution | Responsable CTB de l'exécution |
|--|--|---------------------------------------|
| Appréciation globale de la prestation | 2 | 2 |

Le principal élément de la stratégie de l'intervention a été respecté par rapport au DTF : "L'intervention sera en premier lieu au bénéfice du personnel du Bureau de la Planification de l'Education (BDPE)".


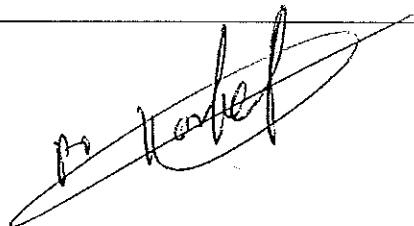
Quatre cadres nationaux ont été affectés au projet pour y être formés de deux façons complémentaires : (i) une formation-action donnée en permanence par l'assistant technique (AT) à partir des questions concrètes à résoudre et (ii) une formation classique à Bujumbura et à Paris (UNESCO / Institut International de la Planification de l'Education).

Conformément au DTF, ces formations ont été orientées vers la création d'une capacité au sein du ministère de rattachement pour le pilotage du Plan de Développement Sectoriel de Développement de l'Education et de la Formation (PSDEF) d'une façon autonome (organisationnelle et financière). Cette capacité se situait au niveau du Bureau de la Planification et des Statistiques de l'Education (nouvelle dénomination : BPSE).

Un reproche a parfois été fait à l'encontre du projet de ne pas former et encadrer les autres composantes ministérielles. En réalité, la focalisation sur les cadres du BPSE s'explique en grande partie pour deux raisons assez simples : (i) le respect du DTF comme cela a été souligné ci-dessus et (ii) le fait que le secteur éducatif a connu de nombreux bouleversements au plan institutionnel durant les trois dernières années : plusieurs découpages ministériels, plusieurs organigrammes avec des retards considérables dans la nomination des responsables (Directeurs généraux et Directeurs notamment).

De plus, et en grande partie en liaison avec les bouleversements mentionnés plus haut, les cadres nationaux recrutés pour bénéficier d'un renforcement de leurs capacités ont été désignés avec un grand retard et ils n'avaient généralement pas un profil de planificateur. Il a donc fallu consacrer du temps à renforcer leurs capacités puisqu'ils seront désormais au premier rang dans la mise en oeuvre du PSDEF.

Enfin, le blocage du cycle de planification en 2009 suite au refus d'endossement du projet de PSDEF par certains PTF a privé le projet d'un environnement qui était à la base du DTF. En avril 2012, le nouveau plan sectoriel n'est pas encore écrit. Dans ce contexte, le projet ne pouvait pas à lui seul mettre en place le système intégré de planification à la place du ministère et contre l'avis de certains PTF influents.

| Responsable national de l'exécution | Responsable CTB de l'exécution |
|---|--|
|  BAKAMWE Oscar Directeur BPSE. |  |

3. RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION

1. Si nécessaire, décrivez l'objectif Spécifique et les Résultats Intermédiaires de la prestation, tels que mentionnés dans le document de projet ainsi que les changements opérés (quand, comment et pourquoi)

Objectif spécifique : "Les capacités de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation sont renforcées"

- Résultats :
1. Les ministères ont mis en place un système intégré de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation pour une programmation efficace
 2. Les compétences de planification, de coordination et de suivi évaluation sont renforcées.
 3. Le cycle de planification est mis en application.

Bien que le contexte du projet prévu par le DTF ait considérablement évolué, il n'y a pas eu de changements formels opérés mais une concentration des efforts sur la formation de cadres nationaux aux différentes étapes du cycle de planification.

2. Dans quelle mesure l'objectif spécifique de la prestation a-t-il été atteint, en fonction des indicateurs retenus ?

Comme on l'a indiqué plus haut, le contexte réel dans lequel a évolué le projet a été très différent de celui anticipé par le DTF. De ce fait, l'objectif spécifique n'a pas été atteint si l'on se réfère aux indicateurs qui supposaient une stabilité du contexte d'avant-projet.

Six indicateurs étaient définis :

1. Evolution du % d'exécution du plan d'action

Il n'y a toujours pas de plan d'action puisqu'il n'y a pas encore de plan sectoriel.

2. Le niveau central est capable d'assurer une planification claire, priorisée et un suivi du secteur de l'éducation

Pour la phase "Planification", il existe une équipe technique nationale au sein de laquelle travaillent les quatre cadres nationaux du projet. Le suivi a été envisagé au travers d'indicateurs liés au cadre analytique sur lequel le projet a travaillé. Ces indicateurs compléteront ceux (une dizaine) en cours de définition pour le suivi à un niveau global de la mise en oeuvre du PSDEF.

3. Nombre de chefs de direction et de service aptes à élaborer des plans annuels et des budgets

le projet n'est pas intervenu au niveau des directeurs d'administration pour deux raisons : (i) Il n'y avait pas de plan sectoriel, donc pas de plan d'action, (ii) très souvent, il n'y avait que des directeurs a.i. car les organigrammes étaient en cours d'élaboration et même, s'ils existaient, il s'est passé de nombreux mois avant que des nominations interviennent.

4. Plan et revue (annuelle) faits suivant une démarche participative/normative et un calendrier fixe.

Une seule revue conjointe a eu lieu. Elle ne suivait pas mais précédait le plan sectoriel. A cette occasion, le projet a contribué même si l'AT a été exclu des travaux.

5. Augmentation des fonds de financement mobilisés pour le secteur de l'éducation au Burundi

Ceci est indépendant du projet. Un recensement permanent de ces fonds a été mis en place par le projet.

6. Synchronisation de la planification de l'éducation, du cycle de budget national et de la planification de CSLP

Le BPSE est le correspondant du ministère en charge du plan global. Il lui fournit les renseignements chiffrés concernant les prévisions et l'exécution. La planification prend en compte les recommandations du CSLP II qui vient d'être adopté.

Toutefois, ceci se passe en dehors du projet qui ne contribue qu'à la marge à ce processus global.

3. Dans quelle mesure les résultats intermédiaires de la prestation ont-ils été atteints, en fonction des indicateurs retenus ?

Il est difficile d'identifier des résultats intermédiaires car le calendrier indicatif d'exécution n'a pas pu être respecté du fait de l'absence d'un PSDEF. Toutefois, on a pu constater que des retards ont eu lieu, notamment dans la nomination des 4 cadres nationaux appelés à être redéployés au projet pour être formés avant d'être affectés au BPSE : le premier est arrivé un an après le démarrage du projet et le quatrième est arrivé un an et demi après ce démarrage.

4. Décrivez le système de suivi-évaluation qui a été mis en place lors de la mise en oeuvre de la prestation.

Le suivi évaluation a été effectué en premier lieu par la SMCL. Mais celle-ci s'est rarement réunie :

- 1^{ère} SMCL 24 mars 2010
- 2^{ème} SMCL 9 novembre 2010
- 3^{ème} SMCL 8 décembre 2011
- 4^{ème} SMCL 5 avril 2012

La première année de fonctionnement du projet a été fortement perturbée par le refus des PTF d'endosser le projet de plan sectoriel et par la mise en place d'une alternative (« plan d'action ») jugée inadaptée par l'AT et la DI du projet. Comme ce processus a pris du temps (environ 5 mois), l'AT et le DI ont attendu la stabilisation pour demander une réunion de la SMCL au début de l'année 2010. La réunion effective de cette structure n'a pu intervenir qu'avec un grand retard (mars).

Il faut souligner ici les difficultés rencontrées pour réunir une SMCL. Il semble d'ailleurs que ceci ne soit pas propre au seul projet AIE. Ce système de suivi/évaluation d'un projet gagnerait à être évalué pour tenir compte des contextes locaux qui sont parfois assez différents de la vision théorique relative à une SMCL.

Une évaluation à mi-parcours s'est déroulée en septembre 2010. S'en tenant strictement aux indicateurs du DTF, elle a constaté que les résultats prévus étaient rarement atteints. Des recommandations ont été faites pour le projet, pour la SMCL et pour le siège.

Suite à cette évaluation à mi-parcours, un plan de travail a été élaboré pour 2011 et présenté à la SMCL de novembre 2010. Le suivi de ces recommandations a été présenté à la SMCL de décembre 2011.

TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES

1. Quels sont les problèmes et questions majeurs qui ont influencé l'exécution de la prestation et comment la prestation a-t-elle tenté de les résoudre ?

L'exécution de la prestation a été influencée par quatre questions majeures :

- 1) La décision prise en 2009 par certains PTF de ne pas endosser le projet de PSDEF et de lui substituer un « Plan analytique » qui relevait d'une vision à court terme.
- 2) Le retard pris dans la révision de la version 2009 du PSDEF.
- 3) La divergence de vue avec l'ATI du Fonds Commun de l'Education (FCE)
- 4) Les changements institutionnels incessants au sein du secteur de l'éducation

Quelles ont été les réponses du projet ?

- 1) Le non endossement du projet de PSDEF

Le projet n'avait aucun pouvoir vis-à-vis d'une décision qui lui échappait. En juillet 2009, l'ATI du projet a proposé à l'ATI du FCE de revoir ensemble le document, ce qui a été refusé avec l'argument qu'il y avait trop de choses à modifier.

- 2) Le retard pris dans la révision du PSDEF

L'institution d'un plan analytique a pris plusieurs mois et ce plan s'est avéré insuffisant pour accueillir toutes les activités du secteur. Le projet, qui avait commencé le recensement des activités de tous les acteurs identifiés alors dans le secteur, a proposé une série de modifications pour adapter le plan analytique à un contexte plus large que le seul ministère de l'éducation de base. Ceci a été refusé par l'ATI du FCE.

Les élections de 2010 ont gelé en quelque sorte la situation durant au moins un semestre. Ce n'est qu'en octobre 2010 que les PTF ont demandé l'appui du Pôle Education de Dakar pour actualiser le PSDEF. Pour réaliser ce travail, il a fallu faire un nouvel état des lieux avant de déterminer un scénario à long terme. Le projet a participé activement à ces deux phases au sein de l'équipe technique nationale constituée pour la circonstance. La dernière phase n'est pas encore terminée.

- 3) La divergence de vue avec l'ATI du FCE

Elle s'est manifestée à de nombreuses reprises. L'ATI du projet a constamment temporisé afin d'éviter une crise ouverte qui aurait nuit à l'image de la CTB tant par rapport aux responsables nationaux qu'aux partenaires.

- 4) Les changements institutionnels

Le nombre de ministères en charge de l'éducation a varié plusieurs fois au cours des trois dernières années :

- Janvier 2009 : on passe de 1 à 3 ministères (un ministère de l'Education Nationale chargé plus particulièrement de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ; un vice ministère qui lui est rattaché, responsable des enseignements primaire et secondaire et qui gère environ 80% des crédits publics éducatifs ; un ministère de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation). Les directeurs généraux et directeurs du vice ministère n'ont été nommés que fin avril 2010.

- Août 2010 : on passe de 3 à 2 ministères (un ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, un ministère en charge de tous les autres niveaux d'enseignement et de formation). Dans ce dernier ministère, les directeurs généraux furent nommés en juin 2011 et 13 directeurs furent nommés seulement en novembre 2011. Le premier secrétaire permanent n'a été nommé qu'en décembre 2011 et a été remplacé après deux mois de présence.

Ces modifications ont introduit des retards considérables liés notamment à l'élaboration des nouveaux organigrammes et à la nomination des nouveaux responsables lorsque ces organigrammes étaient adoptés.

En conséquence, le projet s'est concentré sur la formation de cadres du Bureau de la Planification et des Statistiques de l'Education. Ceci était d'ailleurs la priorité affichée dans le DTF.

2. Quelles sont les causes des écarts par rapport aux résultats attendus ?

A. Par rapport au résultat 1 : « Le MENRS a mis en place un système intégré de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation ».

Un projet de système intégré a été développé par le projet et discuté en profondeur avec tous les cadres du Bureau de la Planification et des Statistiques de l'Education (BPSE). Il n'a pas pu être mis en œuvre puisque le projet de plan sectoriel avait été refusé, d'une part et qu'aucune alternative crédible n'était proposée par ceux qui refusaient l'endossement du PSDEF, d'autre part.

B. Par rapport au résultat 2 : « Les compétences de planification, de coordination et de suivi évaluation sont renforcées ».

Ces compétences ont été renforcées mais avec deux restrictions par rapport aux prévisions du DTF :

- Du fait de l'instabilité institutionnelle du secteur, le renforcement des compétences s'est concentré sur les quatre cadres nationaux rattachés au projet.
- Ce rattachement au projet s'est fait avec un retard important : entre 1 an et 1,5 an selon les cadres.

C. Par rapport au résultat 3 : « Le cycle de planification est mis en application ».

En l'absence d'un plan sectoriel et, surtout, du plan d'action qui devait l'accompagner, le cycle de planification n'a pu être mis en application.

3. Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation? Faites une réponse détaillée sur les plans de l'impact et de la durabilité des résultats.

A. Par rapport à l'impact sur les résultats

Le choix de concentrer le renforcement des compétences sur un petit nombre de cadres s'explique au moins par deux raisons :

- L'absence de stabilité institutionnelle (déjà commenté).
 - Le souci de renforcer le BPSE. Ce Bureau s'est beaucoup investi dans la fourniture d'informations sur les établissements scolaires. En revanche, il disposait de peu d'informations sur les nombreux acteurs en éducation. Le projet a voulu compléter cette lacune. Ainsi, le BPSE sera mieux armé pour encadrer les autres composantes de l'administration à présent que le plan sectoriel actualisé va être progressivement mis en application.

B. Par rapport à la durabilité des résultats

La durabilité dépend de plusieurs facteurs :

- L'assimilation du renforcement des compétences par les quatre bénéficiaires directs de ce renforcement. On rappellera qu'ils n'avaient généralement pas de formation à la planification au départ.
- La présence des quatre bénéficiaires directs au sein du BPSE. Elle n'est pas garantie. On observe souvent que les plus dynamiques émigrent vers des responsabilités mieux rémunérées. Ces cadres ont bénéficié d'une contractualisation qui va s'arrêter bientôt. Ne seront-ils pas enclins à rechercher un « revenu permanent » nettement supérieur à celui correspondant au salaire perçu à la fin du projet ?
- Le contexte dans lequel évolue la planification est changeant ; il faut donc s'adapter en permanence. Les cadres formés, et de manière générale, le BPSE pourront-ils coordonner les activités diversifiées liées à la planification ? A court terme, ce devrait être possible puisque les étapes (planification, programmation et suivi évaluation) ont été bien analysées et longuement discutées. A moyen terme, sans doute faudra-t-il un renforcement perlé, en commençant par la mise en œuvre des plans d'action d'une manière coordonnée en cohérence avec le PSDEF.

4. Selon vous, comment la prestation a-t-elle été perçue par les groupes cibles ?

Le DTF prévoyait que le projet apporterait un appui fort au Comité de Coordination et de Suivi de la politique sectorielle de l'Education et de la Formation (CCSPS) à travers son Secrétariat Exécutif Opérationnel (SEO) et son Comité Technique d'Exécution. En fait, cette structure n'a pas fonctionné puisqu'il n'y avait pas de plan sectoriel. Seul le SEO a fonctionné mais avec des difficultés en liaison avec la montée en puissance du FCE.

En fait, ce sont les structures permanentes des ministères en charge de l'éducation qui devaient être les principales bénéficiaires du projet. On a vu précédemment que cela n'avait pas été le cas pour plusieurs raisons qui ont été mentionnées. Dans la réalité,

des contacts réguliers ont eu lieu avec le cabinet du ministre actuel. Le BPSE a été, bien entendu au centre des préoccupations du projet.

5. Quels ont été les résultats du suivi-évaluation ou du monitoring et des éventuels audits et contrôles? Comment les recommandations de ceux-ci ont-elles été prises en compte ?

L'évaluation à mi-parcours a fait de nombreuses recommandations en direction du projet. La plupart ont été reprises par la SMCL qui s'est réunie après cette évaluation. Elles sont résumées dans le tableau ci-dessous avec le suivi.

| Principales décisions prises lors de la SMCL de novembre 2010 | Acteur | Etat en 2011 |
|---|---|--------------------------------|
| Le MEB doit arbitrer entre les divergences de vue au sein des assistances techniques | Ministre et Chef de cabinet | Non fait |
| Préparer un plan de travail pour les 12 prochains mois au niveau du BPSE | AT du projet | Fait |
| Développer davantage le leadership des responsables du MEB dans les travaux relatifs à la planification | Ministre et directeurs généraux | Ceci se met en place lentement |
| Le plan de formation doit tenir compte des initiatives d'autres acteurs en matière de formation | AT du projet | Fait |
| Les formations doivent être davantage en rapport avec la planification | AT du projet | Fait |
| Les formations doivent être développées puisque des fonds importants sont disponibles pour cela | AT du projet | Fait |
| Une motivation financière doit être instituée en faveur des cadres nationaux intervenant systématiquement dans les activités du projet | AT du projet en liaison avec CTB | Fait |
| La SMCL devrait se réunir tous les 3 mois pour s'assurer de la bonne progression des travaux et donner de nouvelles orientations si nécessaire | AT, DI et représentation résidente | Non fait |
| Le projet doit être réellement approprié par les responsables ministériels. A cette fin, la présidence de la SMCL devrait être assurée par une haute autorité de ce ministère | AT, DI, représentation résidente, SMCL et ministère principal | Non fait |
| Les membres de la SMCL devraient envisager dès à présent un appui institutionnel plus complet | AT, DI, représentation résidente, SMCL et ministère principal | Non fait |

D'autres recommandations concernaient la structure du principal ministère :

- 1) Il importe que le projet AIE s'aligne sur le remaniement ministériel récent (août 2010) qui offre des opportunités importantes pour le projet. Ceci permet d'envisager le ministère (MEBSEMFP) comme un secteur propre et de veiller à la mise en place de fortes coordinations avec les quatre secteurs clés de débouchés de ses enseignements.
- 2) Pour plus de pérennité, l'évaluation recommande d'installer un « Bureau Planning & pilotage » au niveau du secrétariat Général du ministère.
- 3) En plus, il faudrait institutionnaliser la fonction « Planning, Suivi/pilotage et Evaluation » aux niveaux des Directions Générales/Bureaux, Directions et structures déconcentrées.
- 4) Par ailleurs, il importe que la structure organisationnelle du ministère permette d'assurer un équilibre de pilotage horizontal par programme et action et de pilotage vertical par palier d'enseignement.

Ces recommandations nettement plus institutionnelles n'ont pas été suivies pour plusieurs raisons déjà mentionnées :

- Par rapport aux structures de l'administration centrale : (i) la mise en place du nouvel organigramme lié à la restructuration du secteur éducation après les élections de juillet-août 2010, (ii) l'absence de nomination de responsables une fois les cinq directeurs généraux désignés ont été un obstacle au développement de la planification dans ces structures, enfin, et surtout, (iii) la mise en place d'un organigramme reflète des luttes de pouvoir au sein desquelles le projet n'avait pas sa place.
- Par rapport aux actions préconisées au niveau déconcentré. Elles n'ont pu être réalisées car le projet a été très occupé tant par la rédaction du RESEN que par les travaux préparatoires à la mise en place de l'enseignement fondamental.

6. Quelles recommandations faites-vous pour la consolidation et l'appropriation de l'après-projet (les politiques à suivre ou à mettre en oeuvre, les ressources nationales nécessaires, la responsabilisation des groupes cible, la manière d'appliquer les recommandations...)?

Cinq recommandations sont faites ici :

- Quant au profil de l'AT si un autre projet est décidé : Le choisir plus communicant que spécialiste.
- Quant aux moyens financiers : Ils doivent être plus importants pour recruter temporairement des spécialistes.
- Quant à la SMCL : Les acteurs nationaux désignés pour siéger dans cette structure ne se mobilisent pas facilement. Ils suivent donc de loin le déroulement du projet. Il faudrait réfléchir aux moyens de les motiver suffisamment pour qu'ils suivent réellement le projet.
- Eviter les chevauchements de compétence avec d'autres intervenants ou, du moins, les canaliser strictement.

- Définir précisément ce qu'est l'appui institutionnel en s'appuyant sur l'existant : (i) en se concentrant sur un seul ministère car le secteur est trop hétérogène et (ii) en intégrant les points de vue des responsables ministériels.
- Ne pas être trop ambitieux dans les résultats attendus : (i) attention à ce que ces résultats ne dépendent pas beaucoup de l'environnement du projet, (ii) intégrer la lenteur des prises de décision dans le chronogramme, (iii) bien distinguer entre les résultats à dominante institutionnelle (textes réglementaire à produire et à adopter) et à dominante chiffrée et, enfin, (iv) intégrer la faiblesse du leadership national en ne faisant pas reposer trop de choses sur les responsables du ministère ciblé.

7. Conclusions

Après avoir animé le projet pendant trois ans dans un contexte particulièrement difficile sur de nombreux plans, nous voudrions résumer brièvement les points-clés à surveiller si, d'aventure, un autre projet d'appui institutionnel devait être élaboré.

1. Se concentrer sur un ministère ou sur une partie de celui-ci suffisamment homogène pour produire des résultats efficaces.
2. S'assurer que les responsables de l'entité appuyée veulent véritablement un appui institutionnel (i) en définissant avec eux ce que ce terme recouvre, (ii) en faisant en sorte que ce projet soit positif à leurs yeux pour l'entité et (iii) en s'assurant qu'ils sont prêts à s'investir dans cet appui selon des modalités précises à clarifier.
3. Veiller à ce que l'entité choisie soit relativement stable au plan institutionnel.
4. Dialoguer avec l'ensemble des acteurs pour éviter des interventions nuisibles au bon déroulement du projet et des chevauchements de compétences très marqués.
5. Ne pas hésiter à modifier les termes de référence du projet si le contexte dans lequel il se situe évolue rapidement et fortement.

| Responsable national de l'exécution | Responsable CTB de l'exécution |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| | |

4. ANNEXES

| Annexes |
|---|
| Annexe 1 Résumé des résultats |
| Annexe 2 Etat des recettes et dépenses |
| Annexe 3 Taux de déboursement de la prestation |
| Annexe 4 Personnel de la prestation |
| Annexe 5 Sous-traitances |
| Annexe 6 Equipements |
| Annexe 7 Formations |
| Annexe 8 Bailleurs de fonds |

ANNEXE 1. Résumé des résultats et des activités (en fonction du cadre logique)

| Résultats Intermédiaires | Indicateurs (prévus ou réalisés) | Etat de réalisation |
|--|--|--|
| RI. 1. Les ministères ont mis en place un système intégré de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation pour une programmation efficace | | |
| RI. 2. Les compétences de planification, de coordination et de suivi évaluation sont renforcées | | |
| RI. 3. Le cycle de planification est mis en application | | |
| <p align="center">Activités planifiées</p> <p align="center">Etat de réalisation des activités (avec commentaires et remarques)</p> | | |
| <p align="center">RI.1. Les ministères ont mis en place un système intégré de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation pour une programmation efficace</p> | | |
| Activité 1 : Doter le BPSE de conditions de travail et de ressources humaines adéquates pour accomplir leur mission de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation | Indicateur : Nombres de cadres recrutés pour renforcer le BPSE | 4 cadres ont été recrutés pour être formés dans le cadre du projet. Recrutement tardif (en moyenne plus d'un an après le démarrage du projet) et profils des cadres pas toujours adaptés aux fonctions à remplir |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Activité 2 : Description d'un dispositif de planification intégrée pour le secteur de l'éducation</p> | <p>Indicateur : Guide de planification et plans d'organisation des ateliers élaborés et disponibles</p> | <p>Un guide a été élaboré mais n'a pu être mis en application par suite d'interférences avec les nouvelles procédures du FCE</p> |
| <p>Activité 3 : Préparer les outils de planification</p> | <p>Pas d'indicateur proposé dans le DTF</p> | <p>Les outils figuraient dans le guide.</p> |
| <p>Activité 4 : Développer un dispositif adapté de suivi évaluation</p> | <p>Indicateur : Dispositif de suivi évaluation élaboré et opérationnel</p> | <p>Un tel dispositif a été élaboré et a commencé d'être chiffré avec les indicateurs disponibles. Il n'a pas pu être appliqué faute de plan sectoriel et de plan d'action. Ces indicateurs étaient d'abord ceux calculés par les services du BPE puisqu'ils étaient disponibles et calculés régulièrement à partir de l'annuaire statistique.</p> |
| <p>RI.2. Les compétences de planification, de coordination et de suivi évaluation sont renforcées</p> | | |
| <p>Activité 1 : Définir un programme de formation</p> | <p>Indicateur : Programme de formation disponible et adopté par le ministère</p> | <p>Le programme de formation était double : formation-action et formation classique. Pour cette dernière, il n'y a pas eu d'adoption par le ministère car elle ne concernait que les cadres redéployés dans le projet</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Activité 2 : Mettre en œuvre le programme de formation</p> | <p>Indicateur : Types de formations organisées et nombre de cadres ayant suivi une formation au niveau des DG et DPE</p> | <p>Les formations classiques ont été très techniques : logiciels (tableur et base de données) et deux séjours en France (UNESCO). Elles ont concerné les 4 cadres redéployés dans le projet. Le DI a également suivi une formation spécialisée en France (IREDU/Dijon).</p> |
| <p>Activité 3 : Organiser et effectuer le suivi des formations</p> | <p>Indicateur : Evaluation interne des formations</p> | <p>Cette évaluation ne concernait que les 4 cadres redéployés. Il n'y avait pas d'évaluation formelle</p> |
| <p>RI.3. Le cycle de planification est mis en application</p> | | |
| <p>Activité 1 : Produire le plan d'action annuel et les revues sectorielles suivant le système de planification intégré</p> | <p>Indicateur : Plans d'action du ministère et des sous-secteurs adaptés</p> | <p>Pas encore de plans d'action</p> |
| <p>Activité 2 : Effectuer le suivi de la mise en œuvre des plans, évaluer la qualité des plans, améliorer le système de planification sur la base des évaluations</p> | <p>Indicateur : Existence et fonctionnalité d'un tableau de bord de suivi des interventions du secteur de l'éducation</p> | <p>Un tel tableau a été construit pour le primaire afin de former les cadres redéployés à cet exercice. Il est articulé avec le cadre analytique mis en place par le projet</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Activité 3 : Concertation avec les principaux partenaires et communication sur l'exercice de planification à travers l'organisation des ateliers de planification</p> | <p>Négociations du ministère avec ses partenaires sur les futures interventions en cours et prévues dans le plan d'action</p> | <p>De telles négociations étaient prématurées en l'absence d'un plan d'action. La constitution d'un réseau d'acteurs à l'occasion du recensement de leurs activités a été une première étape qui facilitera de telles négociations lorsque le plan d'action sera élaboré et devra être mis en œuvre de manière coordonnée.</p> |
|---|---|--|

ANNEXE 2: ETAT DES DEPENSES (au 31 juillet 2012 - FIT) En €

| Code Budget | Description des postes budgétaires | Code Tâche | Code Secteur | COUT TOTAL CONTRIBUTION BELGE | DEPENSES CUMULEES |
|-------------|------------------------------------|------------|--------------|-------------------------------|-------------------|
|-------------|------------------------------------|------------|--------------|-------------------------------|-------------------|

VOLET A : Les capacités de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation sont renforcées

Résultat 1 : Le ministère a mis en place un système intégré de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation qui lui permet une programmation plus efficace

| | | | | | |
|---------|---|--|--|---------------|------------------|
| A/01/01 | Ateliers pour la mise en place du système intégré de planification | | | 6 000 | 71,55 |
| A/01/02 | Réfection bureaux + salle de réunion du bureau de la planification | | | 6 000 | 6 028,73 |
| A/01/03 | Equipement (photocopieuse, projecteur, matériel informatique, équipement de bureau, mobilier) | | | 24 000 | 20 677,60 |
| A/01/04 | Fournitures de bureau et consommables | | | 15 000 | 5 567,92 |
| A/01/05 | Communication (internet, téléphone, ..) | | | 10 500 | 7 735,98 |
| | Sous-total Résultat 1-Volet A | | | 61 500 | 40 081,78 |

Résultat 2 : Les compétences de planification, de coordination et de suivi évaluation sont renforcées

| | | | | | |
|----------|--------------------------------------|--|--|---------------|------------------|
| A/02/001 | Formation | | | 45 000 | 53 147,39 |
| A/02/002 | Frais de mission | | | 10 000 | 35 310,92 |
| | Sous-total Résultat 2-Volet A | | | 55 000 | 88 458,31 |

Résultat 3 : Le cycle de planification est mis en application

| | | | | | |
|---------|------------------------------------|--|--|--------|-----------|
| A/03/01 | Chauffeur | | | 12 000 | 9 281,50 |
| A/03/02 | 2 véhicules | | | 40 000 | 35 297,29 |
| A/03/03 | Fonctionnement véhicules | | | 21 000 | 19 895,26 |
| A/03/04 | Ateliers de planification | | | 22 000 | 0 |
| A/03/05 | Collecte de l'information et suivi | | | 12 000 | 3 890,75 |

| | | | | | |
|---------|--------------------------------------|--|--|----------------|-------------------|
| A/03/06 | Système de contractualisation | | | 20 000 | 12 168,31 |
| | Sous-total Résultat 3-Volet A | | | 127 000 | 80 533,11 |
| | Sous-total Volet A | | | 243 500 | 209 073,20 |

VOLET Z : Moyens généraux

Résultat 1 : Ressources humaines

| | | | | | |
|---------|--|--|--|----------------|-------------------|
| Z/01/01 | Assistant technique international | | | 486 000 | 493 186,02 |
| Z/01/02 | Responsable administratif et financier | | | 30 000 | 10 361,43 |
| | Sous-total Résultat 1-Volet Z | | | 516 000 | 503 547,45 |

Résultat 2 : Equipement

| | | | | | |
|---------|--------------------------------------|--|--|--------------|-----------------|
| Z/01/01 | Equipement RAF | | | 4 000 | 1 853,96 |
| | Sous-total Résultat 2-Volet Z | | | 4 000 | 1 853,96 |

Résultat 3 : Fonctionnement

| | | | | | |
|---------|--------------------------------------|--|--|--------------|-----------------|
| Z/03/01 | Frais de fonctionnement RAF | | | 7 500 | 3 125,80 |
| | Sous-total Résultat 3-Volet Z | | | 7 500 | 3 125,80 |

Résultat 4 : Suivi évaluation

| | | | | | |
|---------|--------------------------------------|--|--|----------------|-------------------|
| Z/04/01 | Suivi technique CTB | | | 8 000 | 0 |
| Z/04/02 | Evaluation finale | | | 15 000 | 23 580,20 |
| Z/04/03 | Consultance ponctuelle | | | 6 000 | 0 |
| | Sous-total Résultat 4-Volet Z | | | 29 000 | 23 580,20 |
| | Sous-total Volet Z | | | 556 500 | 531 208,32 |
| | GRAND TOTAL | | | 800 000 | 740 281,52 |

ANNEXE 3 : Taux de déboursement de la prestation

| Source de financement | Budget cumulé | Dépenses réelles cumulées (au 31 juillet 2012) | Taux de déboursement cumulé | Commentaires et remarques |
|---|----------------------|---|------------------------------------|---|
| Contribution belge directe | 800 000 | 740 281, 52 | 93 % | |
| Contribution Etat partenaire | Pas de somme prévue | 18 216 | | Païement des loyers des 4 bureaux du projet durant l'année 2011 |
| Contribution Fonds de contrepartie | Néant | Néant | | |
| Autres | Néant | Néant | | |

ANNEXE 4 : Personnel de la prestation

| Type de personnel (titre, nom et genre) | Durée de recrutement (date début et fin) | Commentaires (délais de recrutement, pertinence de la fonction ou du profil...) |
|--|--|---|
| <p>1. Personnel national mis à disposition par le Pays Partenaire</p> <p>NIRENGUTSE Jean-Baptiste</p> <p>NIYUHIRE Adelphine</p> <p>NIZIGIYIMANA Frédéric</p> <p>GASHIRAHAMWE Cassien</p> | <p>Arrivé le 11/03/2010 Départ prévu le 31/08/2012</p> <p>Arrivée le 02/03/2010 Départ prévu le 31/08/2012</p> <p>Arrivé le 30/03/2010 Départ prévu le 31/08/2012</p> <p>Arrivé le 25/08/2010 Départ prévu le 31/08/2012</p> | <p>Globalement :</p> <p>Délais de recrutement supérieur à une année après l'arrivée de l'ATI</p> <p>Profil initial non adapté à la fonction</p> <p>Formation complémentaire du projet sur le tas et via IIEP Paris</p> <p>Formation courte à la planification</p> |
| <p>2. Personnel d'appui recruté localement</p> <p>NEGAMIYE Annie</p> <p>SABIMBONA Yolande</p> <p>BUTOYI Déogratias</p> | <p>Arrivée le 04/05/2009 Départ le 30 avril 2012</p> <p>Arrivée le 01/04/2011 Départ prévu le 31/08/2012</p> <p>Arrivé le 01/12/2009 Départ le 30 avril 2012</p> | <p>Rémunérée au ¼ de temps (3/4 de temps au projet police)</p> <p>Idem</p> <p>Temps plein</p> |
| <p>3. Personnel d'encadrement recruté localement</p> <p>Néant</p> | <p>RAS</p> | |
| <p>4. Personnel International</p> | | |

| | | |
|--|---|--|
| (hors CTB) | | |
| Néant | | |
| 5. Expert en Coopération Internationale (CTB) CUENIN Serge (AT) | 3 ans et 3 mois Du 1 ^{er} février 2009 au 30 avril 2012 | |

ANNEXE 5 : Sous-traitance et appels d'offres
(une fiche par sous-traitance)

Mode de passation du marché : Consultation Restreinte :

Date de l'appel d'offres : juin 2010 :

Date de début du contrat de sous-traitance : 01/07/2010

Nom du sous-contractant (ou firme) : Service Informatiques Avances SIA :

Objet du contrat : Consultation en informatique

Coût du contrat : 7 233 053 BIF (inférieur à 5 000 euros)

Durée du contrat : 20 mois du 01/07/2010 au 25/04/2012. :

Résultats produits :

- 1) Un suivi informatique de la constitution, chaque année, d'une base de données relative aux activités des acteurs intervenant dans l'éducation.
- 2) Une exploitation des requêtes formulées pour disposer de tableaux récapitulatifs selon des formats variés et adaptés aux demandes des responsables éducatifs.
- 3) Deux formations spécialisées sur des logiciels (Excel et Access) d'une semaine chacune.

Commentaires :

Ce suivi informatique a été nécessaire pour produire les informations demandées. Afin de réduire la dépendance du BPSE vis-à-vis de ce prestataire extérieur, une formation à l'utilisation de la base de données Access a été faite par l'informaticien qui travaille avec le projet. Une seconde formation d'une semaine sera sans doute nécessaire pour que les cadres du BPSE assimilent bien la logique des requêtes à formuler.

ANNEXE 6

: Liste des Equipements acquis par la prestation

| Type d'équipement | Coût | | Date de livraison | | Remarques |
|---|--------------|-------------|-------------------|---------------|-----------|
| | <i>prévu</i> | <i>réel</i> | <i>prévue</i> | <i>réelle</i> | |
| Équipement de bureau prévu au DTF (et acheté) mais avec budget global non différencié : Photocopieuse, projecteur, matériel informatique, équipement de bureau, mobilier de bureau pour l' AT, la comptable, les 4 cadres détachés) Voir détail équipement dans l'inventaire joint. | 24 000 | 20 677 | | | |

Annexe 7. Formations

| Type de formation | Pays, Institution, Durée | Nom ou Nombre de personnes formées | Dates de la formation | Sujet, contenu et niveau |
|-------------------|---|---|--|---|
| Stage | France UNESCO / IPE 8 semaines | 4 cadres nationaux redéployés au sein du projet | Mars/Avril 2011 Février/Avril 2012 | - Système d'information pour la gestion de l'éducation - Carte scolaire et microplanification - Projections et simulations financières - Méthodes quantitatives pour le pilotage et l'évaluation (Quatre cours spécialisés de 2 semaines chacun) |
| Bourse | | | | |
| Workshop | Burundi 1 semaine Burundi 1 semaine | 4 7 (3 cadres nationaux redéployés au sein du projet + 4 cadres du BPSE) | 2010 Avril 2012 | Formation à l'utilisation avancée du tableur Excel Formation à l'utilisation du logiciel Access pour le traitement de la base de données constituée au sein du projet |
| Autres | France IREDU (Dijon) Dix jours France CIEP (Paris) Dix jours | 1 (DI du projet) 1 (DI du projet) | 20 Juin - 1 ^{er} Juillet 2011 10-20 avril 2012 | Séminaire de formation sur « La complémentarité des données administratives et des données d'enquêtes de ménages pour l'analyse des scolarisations ». Stage sur « L'analyse et la planification au service du développement de l'éducation ». |

ANNEXE 8. Interventions des Bailleurs de fonds

Interventions d'autres bailleurs de fonds sur le même projet ou dans des projets contribuant à un même objectif spécifique.

| <i>Bailleurs de fonds intervenant dans le même projet</i> | | | | |
|---|-----------------------------------|------------|----------------------|---|
| Bailleurs de fonds | Nom de l'intervention | Budget | Principaux objectifs | Commentaires |
| Néant | Néant | Néant | Néant | Néant |
| Bailleurs de fonds contribuant à un même objectif spécifique | | | | |
| Bailleurs de fonds | Nom de l'intervention | Budget | Principaux objectifs | Commentaires |
| Belgique France Royaume-Uni Luxembourg | Fonds Commun de l'Education (FCE) | Conséquent | | Le FCE a, dans son nouveau manuel de procédures, introduit des interventions dans le pilotage du secteur. D'un autre côté, des formations sur des thèmes voisins des objectifs du projet ont été organisées par le FCE pour certains personnels de l'administration centrale |