

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

**FORMATION DES ENSEIGNANTS DES 3ÈME ET 4ÈME ANNÉES
PRIMAIRES À L'UTILISATION DES MANUELS SCOLAIRES**

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

**CODE DGCD : NN 3007905
CODE NAVISION : RDC 09 136 11**



TABLE DES MATIÈRES

Table des matières.....	i
Abréviations.....	iii
Fiche analytique de l'intervention.....	iv
1 ANALYSE DE LA SITUATION	1
1.1 Contexte politique & socio-économique	1
1.2 Le secteur de l'éducation en RDC.....	2
1.3 Stratégie belge dans le secteur de l'éducation.....	6
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	10
2.1 Stratégie de l'intervention.....	10
2.2 Localisation, durée et budget.....	13
2.3 Synergies avec autres interventions.....	14
2.4 Bénéficiaires.....	16
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....	17
3.1 Objectifs.....	17
3.2 Résultats & activités	17
3.3 Indicateurs et sources de vérification	22
3.4 Hypothèses	25
3.5 Risques	25
3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre	28
4 RESSOURCES.....	29
4.1 Ressources financières	29
4.2 Ressources humaines	32
4.3 Ressources matérielles.....	33
5 MODALITÉS D'EXÉCUTION	34
5.1 Cadre légal	34
5.2 Responsabilités administratives et techniques.....	34
5.3 Structures d'exécution et de suivi.....	34
5.4 Modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties.....	39
5.5 Gestion de la contribution belge.....	41
5.6 Mécanisme d'approbation des adaptations du DTF	43
5.7 Monitoring, évaluation et audit.....	44
5.8 Clôture de la prestation.....	46

6	THEMES TRANSVERSAUX.....	47
6.1	Environnement.....	47
6.2	Genre.....	48
6.3	Droits de l'Enfant.....	48
6.4	HIV / SIDA.....	49
7	ANNEXES.....	50
7.1	Cadre logique.....	50
7.2	Calendrier d'exécution.....	53
7.3	Organigramme du projet FEMS.....	54
7.4	Organigramme du Ministère de l'EPSP.....	55
7.5	TdR de l'Assistant Technique International.....	56

ABRÉVIATIONS

AFD	Agence française de développement
APEFE	Association pour la Promotion de l'Enseignement et de la Formation à l'Étranger
BEED	Basic Education in Eastern DRC (USAID)
BM	Banque mondiale
CS	Convention spécifique
CMO	Convention de Mise en Oeuvre (entre la Belgique et la CTB)
CTB	Coopération technique belge
DGCD	Direction générale de la Coopération au Développement
DIPROMAD	Direction de la Production du Matériel didactique
DSCR	Document de Stratégie de la Croissance et de la Réduction de la Pauvreté
DTF	Dossier technique et financier
EPSP	Enseignement primaire, secondaire et professionnel
GTE	Groupe Thématique Éducation
InsPool	Inspecteur-Chef de Pool
IPP	Inspecteur principal provincial
IPAF	Inspecteur principal adjoint, chargé de la Formation
MEPSP	Ministère de l'Enseignement primaire, secondaire et professionnel
MAF	Manager Administratif et Financier
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAP	Programme d'Actions prioritaires
PASE	Programme d'Appui au Secteur de l'Éducation (UNESCO)
PARSE	Programme d'Appui à la Relance du Secteur de l'Éducation (BM)
PIC	Programme indicatif de Coopération
PIEQ	Package for Improving Education Quality (USAID)
PM	Portfolio Manager CTB Kinshasa (santé-éducation)
PNEP	Programme national d'Enseignement primaire
PPTE	Pays pauvres très endettés
PTF	Partenaire technique et financier
RDC	République démocratique du Congo
RESEN	Rapport sur l'État du Système éducatif national
SERNAFOR	Service national de la Formation
SIDA/VIH	Syndrome immunodéficient acquis / Virus Immunodéficiences humaine
SMCL	Structure mixte de Concertation locale
TENAFEP	Test national de Fin d'Études primaires
UGP	Unité de Gestion de Projet
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VVOB	Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingsamenwerking en Technische Bijstand

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

DGD Numéro d'intervention	3007905
Code Navision CTB	RDC 0913601
Partenaire local	Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel (MEPSP) – Direction des Programmes Scolaires et du Matériel Didactique
Durée Convention Spécifique	24 mois
Date estimative démarrage du projet	Août 2009
Contribution partenaire	115.000 EUR (estimation)
Contribution belge	3.000.000 EUR
Secteur d'intervention (code CAD)	Education – Education primaire – 11220
Bénéficiaires	<p>Bénéficiaires Directs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enseignants 3e & 4e primaires (public + privé). • Directeurs des écoles primaires (public + privé). • formateurs – concepteurs, formateurs d'enseignants, corps des inspecteurs <p>Bénéficiaires indirects:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élèves de 3e et 4e années primaires (écoles publiques + privées)
Objectif global	Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement primaire sur toute l'étendue du territoire national de la RDC
Objectif spécifique	Contribuer à une meilleure appropriation des matières de mathématique et français par les élèves de 3 ^{ème} et 4 ^{ème} années primaires sur toute l'étendue du territoire national de la RDC
Résultats	<p>Résultat 1 – Les modules de formation sont adaptés & le recyclage des formateurs-concepteurs et formateurs des enseignants est effectué.</p> <p>Résultat 2 – Les enseignants du 3e & 4e et les directeurs des écoles primaires sont formés à l'utilisation des manuels scolaires fournis dans les classes</p> <p>Résultat 3 – Le suivi de la formation des enseignants/directeurs est organisé & le savoir-faire d'une formation en cascade est capitalisé</p>

1 ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 CONTEXTE POLITIQUE & SOCIO-ÉCONOMIQUE

Politique

La RDC émerge progressivement d'une décennie tragique, marquée par des conflits et une instabilité politique. En raison de la taille et de l'importance géostratégique de la RDC en Afrique, ces conflits ont eu un impact majeur sur l'ensemble de la sous-région. Ils ont surtout accéléré la paupérisation de sa population.

En juin 2003, la mise en place du Gouvernement de Transition de la RDC, consécutivement à la signature de l'Accord Global et Inclusif, fruit du dialogue inter-congolais à Sun City a engagé le pays dans une période de transition de trois ans. Celle-ci a été marquée par l'adoption par référendum d'une nouvelle Constitution en décembre 2005, par la tenue d'élections en 2006 et la mise en place d'un nouveau gouvernement au début de l'année 2007.

Au terme de cette longue période de crise, l'Etat congolais doit aujourd'hui faire face à la reconstruction du pays et à de nombreux autres défis qui sont repris dans le programme gouvernemental de 2007. Les piliers de ce programme sont :

- la promotion de la bonne gouvernance et la consolidation de la paix par le renforcement des institutions;
- la consolidation de la stabilité et de la croissance macro-économique;
- l'amélioration de l'accès aux services sociaux;
- la lutte contre le VIH-SIDA;
- l'agriculture et le développement rural;
- la promotion de la dynamique communautaire.

Ces priorités font également parties des Cinq chantiers du Chef de l'Etat (2007) qui visent :

- les infrastructures;
- l'emploi;
- l'éducation;
- la fourniture d'eau et de l'électricité;
- la santé.

La nouvelle Constitution de 2005 redessine également le découpage administratif de la RDC qui passera de 11 Provinces à 26 (la Ville-Province de Kinshasa et 25 provinces), chacune dirigée par un Gouvernement provincial ayant à sa tête un Gouverneur de province.

Contexte socio-économique

La période des conflits et d'instabilité politique a provoqué la destruction de biens privés et de nombreuses infrastructures et a fortement freiné les investissements dans un contexte d'augmentation de la dette publique extérieure et d'une gestion défectueuse des finances publiques.

Le PIB par habitant est estimé à 281 USD et reste l'un des plus bas du monde (PNUD). De plus ce chiffre moyen cache de grandes disparités entre régions et entre zones urbaines et rurales.

Le Gouvernement issu des élections de 2006 s'est engagé dans un vaste programme de réformes macroéconomiques afin de recréer un cadre propice à attirer les investissements et au redéploiement du secteur privé. Ainsi, l'inflation qui a parfois connu des taux records au cours des deux dernières décennies a pu être maintenue aux alentours de 17% en 2007 (BM). Le Gouvernement de la RDC doit encore poursuivre ses efforts pour atteindre, dans le cadre de l'initiative PPTE, le point d'achèvement qui lui permettra de bénéficier de l'annulation de sa dette extérieure dont le remboursement reste très lourd.

La crise financière qui a frappé le monde depuis 2008 et qui se double d'une forte récession touche également l'économie nationale, notamment par la diminution de la demande en matières premières destinées à l'industrie.

Selon le Rapport sur le Développement Humain de 2008, la République démocratique du Congo se situe au 177^{ème} rang sur 179 pays (PNUD). La situation sociale et économique reste donc extrêmement difficile et les chances d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement – OMD – d'ici à 2015 sont sérieusement compromises.

1.2 LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION EN RDC

L'effondrement économique du pays a fait que l'on se trouve à l'opposé de l'idéal fixé par la Loi-cadre de 1986 qui régit le système éducatif congolais. Le budget alloué à l'éducation est tombé de 30% en 1960 à 2% en 2004 ; Ce budget serait passé à 7,5% en 2005 et à 10,3% en 2008 mais ne représente que la masse salariale.

Cette insuffisance du budget a entraîné une perte de qualité aggravée par un accroissement des effectifs à scolariser d'une part et une formation de plus en plus relâchée des maîtres d'autre part. Le Rapport sur l'État du Système Educatif National (RESEN 2006) a identifié la grave détérioration de la qualité de l'éducation à tous les niveaux parmi les 4 facteurs déterminants qui limitent l'accès et la qualité de l'enseignement. Le système d'enseignement primaire se caractérise par un faible efficacité et un faible qualité des apprentissages des compétences de base.

En avance, il y a 30 ans, sur de nombreux autres pays subsahariens en matière de taux brut de scolarisation primaire, la RDC se retrouve aujourd'hui à la traîne. Le taux brut de scolarisation est de l'ordre de 64% (RESEN) mais ce chiffre masque de fortes disparités selon les provinces. Le taux d'achèvement des études primaires est de 51 %¹.

L'État ne peut plus tabler que sur un corps enseignant parfois démotivé, déqualifié par un surcroît de charges ou un manque de formation continue, la fonction n'attirant plus les jeunes diplômés. En effet, le corps enseignant n'a pas bénéficié d'une formation adéquate et doit en outre opérer sans moyens didactiques adéquats (absence généralisée de manuels et de matériel didactique, programmes de référence souvent obsolètes..)

D'autres facteurs ont également contribué au déclin du système éducatif congolais :

- le désengagement progressif de l'Etat de l'organisation et la prestation des services éducatifs, ayant amené les parents et les enseignants à prendre en main la gestion locale ;

¹ Source : PNUD, Rapport mondial sur le Développement humain 2008

- le non renouvellement des compétences d'analyse, de planification et de gestion du système éducatif ;
- l'inexistence d'un plan cohérent de formation continue et de recyclage du personnel en dépit de l'organisation ponctuelle et ciblée de formations avec le soutien de partenaires techniques et financiers ;
- le gel de la mise à la retraite du personnel, entraînant le non-renouvellement de celui-ci ;
- l'incohérence du développement de la structure organique du Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel (EPSP) qui n'a pas évolué en fonction des principes d'efficacité et d'efficacités face à la précarité des moyens financiers et matériels ;
- le manque de financement structurel des services centraux du Ministère de l'EPSP ou de structures associées comme le SERNAFOR, le Service national de la Formation.
- Les activités du secteur de l'éducation sont réparties entre 7 ministères avec des attributions spécifiques ce qui rends le pilotage du secteur complexe.

Dans ce contexte, la priorité est de procéder au redressement du système éducatif en vue de son essor durable. Les États Généraux de l'Éducation de 1996, la Table Ronde de l'Éducation en 2004, ainsi que la Table Ronde de juin 2009 ont permis d'identifier des recommandations en ce sens. C'est à cette fin également que le Gouvernement de la RDC a défini les contours d'une nouvelle politique éducative cohérente et a fixé les objectifs et les résultats attendus à l'horizon 2010. En 2008/2009 plusieurs travaux ont été entamés pour élaborer une Stratégie sectorielle budgétisée, afin de mieux orienter les budgets de l'Etat et les apports des différents bailleurs de fonds, ainsi que pour appuyer la candidature de la RDC aux fonds internationaux comme le FTI (Fast Track Initiative).

Parallèlement, dans le cadre de la mise en oeuvre de la décentralisation inscrite dans la nouvelle Constitution (2005), les rôles et les compétences des autorités centrales et décentralisées ainsi que les relations entre ces différents niveaux de pouvoir doivent être redéfinies (définition des compétences des Ministres provinciaux de l'Education, modalités de financement...)

Malgré les difficultés qu'il traverse, le secteur de l'éducation en RDC bénéficie d'une attention récente qui incite à un optimisme prudent. Le Gouvernement et les bailleurs de fonds conjuguent leurs efforts en vue de son redressement, ainsi qu'en témoignent des textes légaux élaborés et des études menées : Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR), Programme d'Actions prioritaires, 1 et 2 (PAP), les Cinq Chantiers du Chef de l'Etat parmi lesquels l'éducation occupe une position importante, création de la Commission indépendante de l'Education et du Groupe thématique Education (GTE).

1.2.1 Cadre institutionnel et organisationnel de l'éducation

Structure administrative centrale du Ministère de l'EPSP

Le secteur de l'éducation en RDC est géré par 7 Ministères (Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel ; Ministère de Recherche Scientifique ; Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire ; Ministère de la Santé ; Ministère des Affaires Sociales, Actions Humanitaires et Solidarité Nationale ; Ministère de l'Emploi, Travail et de la Prévoyance Sociale ; Ministère de la Jeunesse et des Sports).

Le Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel (MEPSP) est dirigé sur le plan politique par un Ministre secondé par un Vice-ministre. L'administration centrale du Ministère de l'EPSP est constituée de 22 Directions générales (Voir organigramme du Ministère de l'EPSP en annexe 7.4) et d'un Service d'Inspection, dont fait partie le SERNAFOR (Service Nationale de Formation). Sur le plan administratif, les activités du Ministère sont coordonnées par un Secrétaire Général secondé par 22 Directeurs-Chefs de Service. Ces derniers sont assistés des Chefs de Division et des Chefs de Bureau.

Le projet sera ancré au sein de la Direction des Programmes Scolaires et du Matériel Didactique². Pour la problématique, cette direction a les attributions suivantes (entre autres) qui touchent directement au thème des manuels scolaires et la formation à son utilisation :

- Concevoir, élaborer et évaluer les programmes et matériels scolaires ;
- Éditer, produire et diffuser le matériel didactique destiné aux écoles maternelles, primaire et secondaire de la République Démocratique du Congo ;
- Étudier tous les mécanismes d'édition, de production des documents pédagogiques ainsi que les problèmes à l'utilisation et à l'évaluation de ces moyens ;

Structure déconcentrée du Ministère de l'EPSP

Le territoire de la RDC est, en ce qui concerne le Ministère de l'EPSP, actuellement découpé en 30 provinces éducationnelles, également appelée Divisions. Celles-ci sont dirigées par les Chefs de Division provinciale (ProvEd), représentants sur place du Ministre de l'EPSP et gestionnaires de l'éducation au niveau provincial. Parallèlement, chaque province éducationnelle dispose d'un Inspecteur Principal Provincial (IPP) qui chapeaute le corps des inspecteurs provinciaux et est responsable, pour l'ensemble de la province, des tâches qui relèvent de l'inspection : le contrôle, l'évaluation et la formation.

Les provinces éducationnelles sont à leur tour subdivisées en Sous-Divisions, ayant à leur tête un Chef de Sous-Division (Sous-ProvEd). Le nombre de sous-divisions varie d'une province à l'autre. L'ensemble du territoire national compte actuellement 206 sous-divisions. Chaque province éducationnelle est également divisée en pools d'inspection ayant à leur tête un Inspecteur-Chef de Pool (InsPool). Dans la majorité de cas, les Pools d'inspection correspondent aux sous-divisions mais ce n'est pas toujours le cas.

Au niveau de chaque province éducationnelle, il existe également une Commission provinciale de l'Éducation, instance de concertation qui réunit les autorités déconcentrées (ProvEd et IPP), décentralisées (Ministre provincial de l'Enseignement), les syndicats d'enseignants, les réseaux conventionnés, les représentants des écoles privées agréées et les Comités de parents ainsi que les partenaires techniques et financiers.

1.2.2 Organisation de la formation des enseignants

Les dysfonctionnements du système de centralisation du traitement des données statistiques rendent encore aujourd'hui extrêmement difficile l'établissement de données fiables en ce qui concerne le nombre d'écoles et d'enseignants, les niveaux de qualification des enseignants, et les réalisations en matière de formation continue.

² Direction créée par arrêtés Ministériels N°DEPS/CCE/001/0437 du 29/12/1989 et N° EDP/CCE/001/0049/90 du 05/03/1990 portant réaménagement des Services de la Direction des Programmes Scolaires et du Matériel Didactique.

Selon les données de 2008 transmises par les structures provinciales du MEPSP et compilées dans le cadre du projet Manuels Scolaires 2, le nombre d'écoles primaires serait de 31.118 tandis que le nombre d'enseignants de 3^{ème} et 4^{ème} années primaires, cible de ce projet, serait de 76.930. Ces chiffres, combinés aux difficultés de transport, d'infrastructure et de communication, de remontée difficile des informations, donnent la mesure des contraintes pour organiser une formation des enseignants des zones urbaines et rurales à échelle nationale.

Formation initiale des enseignants

Le niveau de qualification des enseignants du primaire constitue un frein au développement d'un enseignement de qualité. Environ 40% des enseignants du primaire ont terminé la section pédagogique de l'enseignement secondaire. D'autres sont issus des autres sections de l'enseignement secondaire et, en milieu rural, certains enseignants ne sont pas titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire.

Le manque de formation des enseignants est donc évident et aggravé par le peu d'attrait pour la fonction en raison des conditions salariales et du manque de moyens des écoles notamment en matériels et supports didactiques. Le corps inspectoral relève régulièrement la nécessité d'une re-professionnalisation du secteur à travers l'organisation d'une section professionnalisante de formation des maîtres par des écoles normales comme ce fut le cas dans le passé.

Formation continue des enseignants

Il n'existe pas de système fonctionnel de formation continue des enseignants au niveau national. Il existe parfois des actions ponctuelles sur des thématiques spécifiques (par exemple, les compétences psychosociales, le VIH/SIDA, ...). En général, ces activités sont limitées soit géographiquement soit dans le nombre d'enseignants ciblés. Certains bailleurs organisent de façon récurrente des formations continues des enseignants. Mais ce genre d'intervention privilégie une approche ciblée qui ne touche dès lors qu'une faible proportion des enseignants.

Le corps inspectoral a dans ses missions la formation continue des enseignants mais ne bénéficie pas lui-même de recyclage et manque de moyens pour assumer pleinement sa mission. Jusqu'en 1990, le SERNAFOR a accompli cette mission notamment à travers un astucieux système de mise à disposition localement de supports didactiques et documentaires conçus à Kinshasa. Faute de moyens, le SERNAFOR n'a pu poursuivre cette mission. Actuellement un projet du VVOB vise à appuyer le SERNAFOR et les centres d'inspection provinciaux en vue de relancer un système de mise à disposition de fiches pédagogiques et de faciliter les échanges dans le cadre des cellules pédagogiques de base qui devraient exister dans chaque école primaire.

La seule expérience récente à échelle nationale qui a été réalisée par le SERNAFOR est la formation des enseignants du primaire au nouveau Programme National de l'Enseignement primaire (PNEP). Malheureusement, cette expérience n'a pas été capitalisée de façon formelle en termes de leçons apprises, plans de formation, constitution de base de données de lieux et personnes ressources...

La définition d'une réelle politique de formation continue des enseignants du primaire au niveau national devient de plus en plus cruciale au moment où l'autorité nationale souhaite implémenter l'approche par compétence au niveau du primaire. Il s'avère donc que les interventions de la coopération belgo-congolaise documentent bien les leçons apprises des opérations de distribution de manuels et de formation des enseignants. Cette capitalisation permettra au gouvernement congolais d'institutionnaliser les bonnes pratiques.

1.3 STRATÉGIE BELGE DANS LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION

1.3.1 Programme indicatif de Coopération

En mars 2007, la Belgique et la République démocratique du Congo ont tenu une Commission mixte. A cette occasion, les deux pays ont signé un Programme Indicatif de Coopération (PIC), définissant les objectifs, secteurs et thèmes de la coopération belgo-congolaise pour la période 2008-2010. Le montant du Programme s'élève à 195 millions d'euros, répartis à concurrence de 65 millions d'euros par an.

Le PIC 2008 - 2010 situe ses actions clairement dans le prolongement des projets et programmes en cours en RDC. Afin de garantir une coopération efficiente, le PIC tient compte du programme du gouvernement congolais, de sa stratégie en faveur de la croissance et de la réduction de la pauvreté ainsi que des principes d'harmonisation et d'alignement de l'aide contenus dans la Déclaration de Paris, l'agenda de Accra et l'agenda de Kinshasa. Les secteurs prioritaires pour ce PIC sont : la santé, l'éducation, les infrastructures de base (eau, assainissement, énergie, routes), l'agriculture et la bonne gouvernance.

La coopération belgo-congolaise veut contribuer à améliorer de manière durable les conditions de vie des populations congolaises à travers l'accès aux services de base (enseignement, soins de santé, eau et énergie), appuyer le gouvernement congolais dans la reconstruction et la consolidation institutionnelle de l'État au niveau central, provincial et local et renforcer son processus de décentralisation.

Ce projet de formation des enseignants à l'utilisation des manuels de français et mathématique destinés aux 3^{ème} et 4^{ème} années primaires s'inscrit bien dans les priorités nationales définies dans le Programme d'Actions Prioritaires 1³ et 2 et les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) qui vise à « atteindre l'éducation primaire pour tous » en ciblant l'ensemble des écoles primaires, élèves, enseignants et directeurs sur l'ensemble du territoire national, quel que soit le régime de gestion de l'école, en ce compris l'enseignement privé agréé.

1.3.2 La coopération belgo-congolaise en éducation

Dans le secteur de l'éducation, la Belgique, à travers la Direction générale de la Coopération au Développement (DGCD), finance des interventions diversifiées exécutées par différentes agences belges. Celles-ci ont par ailleurs créé une structure de concertation afin de s'assurer des possibles complémentarités des interventions sur financement belge (concertation belgo-belge).

- Projet Manuels Scolaires 1 – La fourniture de manuels scolaires aux élèves de 5e et 6e années primaires (français et mathématique) en 2004 (CTB, 5 million €). (cfr. 1.3.3)
- Projet Manuels Scolaires 2 – La fourniture de manuels de français et mathématique dans les classes de 3^{ème} et 4^{ème} années primaires en 2006 (CTB, budget : 13,5 million €).(cfr.1.3.3)
- L'appui institutionnel au Ministère de l'EPSP en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience du fonctionnement du Ministère vise le renforcement des capacités de l'administration centrale et déconcentrée du Ministère en matière d'organisation de l'enseignement. (CTB, budget : 2 million €).

³ PAP, Août 2007, p 53, sous Pilier 3 (Services Sociaux), Education, Résultat 4 (La couverture et la qualité des services de l'éducation au primaire et secondaire sont améliorées), Résultats spécifiques 4.3 et 4.4, Actions 4.3.1 (Dotation en manuels scolaires d'au moins un tiers des élèves du niveau primaire- 1 manuel par élève) et Actions 4.4.1 (concernant les guides du maître).

- L'appui à l'Enseignement technique et la Formation professionnelle à travers un appui institutionnel au sous-secteur de l'enseignement technique et la formation professionnelle, la réhabilitation et le rééquipement des ateliers, la formation continue des enseignants, la sensibilisation à l'adéquation formation-emploi et la mise à jour des programmes (AETP) (CTB, budget : 6 million €).
- La coopération RDC-Belgique dispose d'un fonds d'expertise et d'études sur lequel des études ponctuelles peuvent être réalisées et des expertises peuvent être recrutées.
- La réhabilitation d'infrastructures (entre autres des écoles primaires) dans les projets de développement communautaire (AILD-AICB-FSU) (CTB)
- La réhabilitation et l'équipement de salles de classe dans le cadre du programme d'Urgence post-électoral (CTB).
- L'appui et le renforcement de capacités des différents acteurs locaux que sont les communes, le secteur privé et la société civile à travers le Programme d'Appui aux Initiatives de Développement communautaire (PAIDECO, CTB).
- Le programme de bourses de stage ou de bourses d'études (CTB : 1,5 million € en 2008, VLIR-UOS, CIUF-CUD).
- La Coopération universitaire intervient auprès des Universités congolaises sous forme d'appui institutionnel, d'échanges d'étudiants et de chercheurs, de bourses d'études en Belgique et d'appui scientifique (CIUF-CUD, VLIR-UOS : 2,5 million € par an)
- Les actions exécutées par l'Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger (APEFE) en matière de formation d'enseignants de l'enseignement technique et professionnel et la formation d'infirmières.
- Un projet du VVOB vise à appuyer le SERNAFOR et les centres d'inspection provinciaux en vue de relancer un système de mise à disposition de fiches pédagogiques et de faciliter les échanges et le transfert d'informations entre les provinces et le bureau de Kinshasa. Ces échanges se font dans le cadre des cellules pédagogiques de base qui devraient exister dans chaque école primaire.
- Diverses interventions d'ONG belges actives dans l'appui à l'éducation en RD Congo.

1.3.3 Les projets manuels scolaires de la coopération belgo-congolaise

Depuis 2004, la coopération belgo-congolaise a mis en œuvre 2 grands projets de fourniture de manuels scolaires. Ces projets répondent au souci du Gouvernement de la RDC de remédier au manque généralisé de manuels scolaires. Dans un contexte d'urgence, le Gouvernement belge a accepté le financement d'un projet transitoire de fourniture des manuels scolaires en 2004/2005 sur l'ensemble du territoire de la RDC (budget de 5 millions €). Les classes de 5^e et 6^e et les matières de français et mathématique étaient ciblées afin d'accroître l'impact immédiat du projet en termes de réussite au Test national de Fin d'Etudes primaires (TENAFEP). En effet, de nombreux enfants ne pouvaient pas le réussir simplement parce qu'ils ne pouvaient en lire les caractères imprimés du fait même qu'ils n'y avaient pas été familiarisés durant leur scolarité.

Le nombre de manuels scolaires et guides pédagogiques distribué par le projet Manuels Scolaires 1 est repris ci-dessous :

- Nombre totale de 3.929.920 manuels scolaires (MS) & guides pédagogiques pour les enseignants (GP)
- Français (1.960.820)
 - 5e année : MS pour élèves : 981 920, GP pour maîtres : 61 500
 - 6e année : MS pour élèves : 857 400, GP pour maîtres : 60 000
- Mathématique (1.969.100)
 - 5e année : MS pour élèves : 988 880, GP pour maîtres : 61 520
 - 6e année : MS pour élèves : 857 800, GP pour maîtres : 60 900

Face au besoin pressant en matériels pédagogiques et encouragé par le succès de la première opération, une seconde opération de « fourniture de manuels de français et mathématique dans les classes de 3^{ème} et 4^{ème} années primaires » a été mise en place dès 2007 et se poursuit actuellement (projet Manuels Scolaires 2 – budget de 13,5 millions €). Les manuels distribués sont agréés par la Commission d'agrément des manuels scolaires du Ministère de l'EPSP pour attester de leur conformité au programme national. Les situations d'apprentissage proposées dans les manuels sont en adéquation avec le public cible et s'inscrivent réellement dans son contexte. Les manuels de français, par leur présentation, les activités proposées et les documents iconographiques contribueront à développer chez les enfants l'envie de lire et d'apprendre. Les manuels de mathématique offrent une très grande variété de situations d'apprentissage et de modalités de réponse qui permettront de développer l'analyse et la résolution de situations problèmes ainsi que la lecture de consigne qui pose si souvent problème lors des épreuves de certification.

Par ailleurs, les manuels mettent en œuvre l'approche par compétence qui est celle que le Ministère de l'EPSP souhaite développer dans l'enseignement primaire. Le manuel constitue une entrée pertinente dans cette approche pour des enseignants dont le niveau de qualification est faible. Les apports des guides pédagogiques permettent aux enseignants d'exploiter le manuel même sans grande connaissance théorique de l'approche.

Ce second projet de fourniture de manuels scolaires comprend trois résultats :

- R1 – Fourniture de manuels de français et de mathématique, et leurs guides pédagogiques pour chaque élève des 3^{ème} et 4^{ème} années primaires;
- R2 – Formation des encadreurs et formateurs des enseignants et des enseignants et directeurs à l'utilisation des manuels fournis; et
- R3 – Sensibilisation de toutes les parties impliquées à la gratuité, à la conservation et à la protection des fournitures réalisées par le projet.

Le nombre de manuels scolaires et guides pédagogiques à distribuer par le projet Manuels Scolaires 2 est repris ci-dessous :

- Nombre totale de 7.325.692 manuels scolaires (MS) & guides pédagogiques pour les enseignants (GP)
- Français (3.660.220)
 - 3e année: MS pour élèves: 1 928 700, GP pour maîtres: 78 620
 - 4e année: MS pour élèves: 1 585 800, GP pour maîtres : 67 100
- Mathématique (3.665.472)
 - 3e année: MS pour élèves: 1 941 600
 - 4e année: MS pour élèves: 1 576 992
 - GP pour maîtres (3e et 4e): 146 880

La différence la plus marquante entre la première et la seconde opération de fourniture de manuels est l'incorporation d'un volet complet 'formation' afin que l'ensemble du personnel d'encadrement et le personnel enseignant ciblé par la distribution puissent être formés à l'utilisation des manuels. Le projet Manuels Scolaires 1 n'avait que très ponctuellement couvert la formation des enseignants. La création du module de formation avait été confiée au SERNAFOR ainsi que la formation organisée en cascades (inspecteurs, inspecteurs – chefs de pool et conseillers pédagogiques, directeurs, enseignants).

Etant donné les retards dans la livraison des manuels et les difficultés initiales de la distribution, il a été impossible de distribuer les manuels de la seconde opération pour la rentrée 2008-2009. Par conséquent, il était impossible d'organiser la formation des enseignants et directeurs en juillet - août 2008. En effet, la formation efficace suppose que les livres aient été acheminés sur les lieux de formation. D'autre part, l'absence de suite à la demande d'augmentation budgétaire en mars 2008 ne permettait pas de disposer des fonds nécessaires à son organisation.

Entretemps, le projet a réalisé plusieurs activités préparatoires à la formation des enseignants:

- La conception de la formation a été faite, les modules de formation existent.
- La reproduction des syllabus de formation a été faite, ainsi que leur livraison aux entrepôts. Dans ces entrepôts, les syllabus sont déjà conditionnés pour être distribués aux sous-divisions.
- 15 formateurs-concepteurs et environ 2080 formateurs d'enseignants ont été formés à l'utilisation des livres.

Pour pouvoir mettre en œuvre le volet formation des enseignants, la SMCL du projet « Manuels scolaires 2 » a initié en mars 2008 la demande d'une augmentation budgétaire. Vu que le montant sollicité était trop élevé, il était nécessaire de considérer la formation des enseignants comme un projet à part entière et donc administrativement indépendant du projet Manuels Scolaires 2 qui se poursuivra au second semestre 2009 dans l'ensemble des sous divisions.

2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2.1 STRATÉGIE DE L'INTERVENTION

2.1.1 Approches & orientations générales

Continuation du projet Manuels Scolaires 2

Le présent projet est une suite des activités du projet Manuels Scolaires 2, et plus spécifiquement son volet formation des enseignants. Il s'inscrit donc dans la continuité de la distribution des manuels scolaires qui se poursuivra jusqu'à la fin 2009. La formation des enseignants est administrativement un projet à part entière et donc indépendant du projet Manuels Scolaires 2, même s'il est intrinsèquement lié à celui-ci. Ce qui justifie que ce soit la même équipe de projet qui gère la fin du projet Manuels Scolaires 2 et le présent projet⁴.

Le projet MS2 a réalisé plusieurs activités préparatoires à la formation des enseignants. (cfr 1.3.3)

Avant et pendant la phase de démarrage du nouveau projet FEMS, le projet MS2 continue à mettre en œuvre un grand nombre d'activités préparatoires.

Les **3 axes d'intervention** du projet FEMS sont :

- Recyclage des formateurs-concepteurs (16) + formateurs des enseignants (2080)
- Formation des enseignants 3e & 4e et les directeurs d'écoles primaires (110.000)
- Suivi de la formation des enseignants et des directeurs & capitalisation du savoir-faire d'une formation en cascades à échelle nationale

Terminer l'opération de formation dans les meilleurs délais vus les retards déjà encourus

Approche flexible dans la mise en œuvre du projet

Le projet a la flexibilité de s'adapter rapidement aux changements. En effet, l'organisation d'un nombre important de sessions de formation dans des zones parfois très peu accessibles ne permet pas toujours de prévoir tous les cas de figure et doit permettre une certaine capacité d'adaptation au cas par cas des moyens logistiques mis en œuvre. En plus, il sera peut-être nécessaire d'augmenter le nombre de sites de formation afin de rapprocher le lieu de formation aux participants, et donc de diminuer la distance trop grande du site au milieu de travail pour certains participants ou de revoir le planning initial de la mise en œuvre pour prendre en compte des facteurs contextuels (p.x. route coupée, déplacement rendu impossible par la pluie, etc.)

Pour l'acheminement de l'argent vers les sites de formation, **une approche variable par province en fonction de la capacité des opérateurs financiers** sera utilisée. Les capacités de transfert seront analysées par province par le projet. Dans le choix des agences de transfert des fonds aux sous-divisions, le projet tiendra compte de (i) la représentativité de l'agence au niveau de la sous-province éducative le plus rapproché du site de formation, (ii) la crédibilité de l'agence et (iii) les possibilités de mise à disposition immédiate des fonds aux participants.

⁴ Pour faire face aux défis logistiques et organisationnels de l'opération les capacités techniques et organisationnelles de l'équipe de projet seront augmentées.

Atteindre un maximum de bénéficiaires

Avec le budget limité disponible, un choix a été fait par rapport au nombre de participants et au nombre de jours de formation, sur base des critères suivants :

- Impliquer activement les directeurs d'écoles dans un souci de suivi et pérennité de la formation au sein de l'école (cellules pédagogiques de base).
- Atteindre un nombre maximal de bénéficiaires : des enseignants et directeurs des écoles du secteur public et privé.
- Un niveau de per diem acceptable (7,5 USD par jour) et harmonisation des per diem avec d'autres opérations similaires (Banque Mondiale)⁵.

Pour des raisons budgétaires, ce choix implique la réduction du nombre de jours de la formation des enseignants de 4 à 2 jours. La durée de la formation étant écourtée de 4 à 2 jours, il a été décidé d'introduire un système d'auto-formation préalable par les enseignants afin de préparer cette formation (découverte du manuel).

La formation des enseignants suivra idéalement la distribution des manuels scolaires pour permettre aux participants de se préparer et de disposer des manuels lors de la formation. Le présent projet est donc intrinsèquement lié à la distribution des manuels scolaires qui se poursuivra au second semestre 2009 dans l'ensemble des sous divisions (début de la distribution prévu à partir de fin août / début septembre 2009). Ceci implique des risques de retards dans la formation suite à des retards éventuels dans la distribution.

Une approche phasée en lien avec la distribution des manuels sera donc mise en œuvre pour la formation des enseignants selon la progression suivante :

- Phase 1 : Kinshasa⁶
- Phase 2 : Goma et Lubumbashi
- Phase 3 : tout le pays, au fur et à mesure de la présence effective des manuels dans chaque sous-division.

Implication active du corps des inspecteurs et des structures déconcentrées du MEPSP pour l'organisation et le suivi de la formation (Proved, Sous-Proved, IPP, InsPool, écoles – cellules pédagogiques de base). Il est nécessaire de responsabiliser les Proveds et Sous-Proveds à l'organisation des formations. Sous la responsabilité des IPP en collaboration avec les Proved et Sous-Proved, les enseignants de 3^e et 4^e années primaires et directeurs d'école primaire seront formés dans leurs sous-divisions. Il leur revient d'inviter et de disponibiliser les participants, d'assurer localement les tâches de logistique liées à la tenue des sessions de formation et d'en assurer le suivi pédagogique.

Les activités du projet seront **harmonisées avec d'autres initiatives similaires**. Le projet sera mis en œuvre en phase avec les activités du projet PARSE de la Banque Mondiale (distribution et formation à l'utilisation des manuels du 1^{er} & 2^e primaire). Cependant, il y a le risque qu'une collaboration étroite entre les 2 projets peut occasionner des retards.

⁵ Le montant très limité du per diem des enseignants tel que prévu initialement dans le projet MS2 faisait peser sur l'action un risque non négligeable de non-participation pour des enseignants contraints de se déplacer parfois sur de longues distances. Ce risque était encore accru par le fait que la Banque mondiale qui organisera dans le même temps des formations pour d'autres enseignants du primaire pratiquait d'autres taux (7,5 USD par jour).

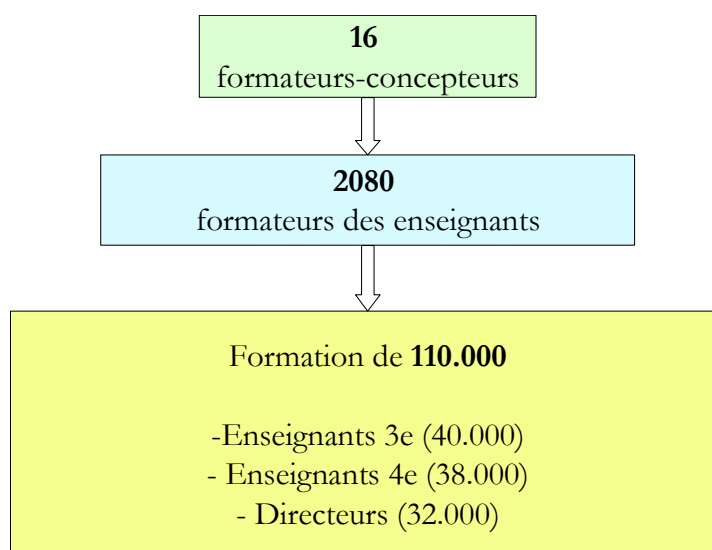
⁶ Les manuels scolaires sont stockés à 3 endroits : Kinshasa, Goma et Lubumbashi.

Capitaliser le savoir-faire d'un plan de formation en cascades des enseignants et d'une opération de distribution de manuels scolaires à échelle nationale en vue d'une institutionnalisation de système durable de formation ou de distribution, ou de reproduction et de transfert au sein du MEPSP.

2.1.2 Principes de base du dispositif de formation

Une formation en 3 cascades

La formation des enseignants est organisée en trois cascades (voir figure ci-dessous).



La formation des enseignants et des directeurs sera précédée d'une phase préparatoire constituée par :

- auto-recyclage des formateurs-concepteurs
- des sessions de recyclage ciblant les 2080 formateurs des enseignants⁷

Ces sessions de formation de type 'recyclage' s'avèrent nécessaires en raison d'un risque de taux de déperdition trop élevé tant pour les formateurs d'enseignants que pour les formateurs-concepteurs⁸.

Le nombre réduit de 3 cascades de formation limitera les déperditions inhérentes à ce type de dispositif et contribuera à assurer une formation de qualité tout en facilitant l'organisation logistique de la formation. D'autre part, la supervision des formations et, pour chaque composante, une sélection stricte des formateurs, fondée sur des profils préalablement définis et confiée à l'appréciation des IPP, contribueront également à la qualité du dispositif.

A travers la formation à l'utilisation pertinente des manuels, le dispositif visera à développer la capacité des enseignants à préparer et à conduire des leçons exploitant les ressources de la

⁷ Les 1442 encadreurs et 638 formateurs formés dans le cadre du projet Manuels scolaires 2.

⁸ Vu les délais entre leur propre formation et le moment de réinvestissement de ces acquis dans les formations d'enseignants.

pédagogie active proposées par les manuels et guides pédagogiques fournis et à y adapter l'évaluation des acquis des apprenants.

Pérenniser le dispositif de formation

- en constituant et en remettant au terme du projet aux autorités nationales et provinciales différentes bases de données de personnes et lieux ressources et un répertoire de matrices informatisées d'outils de planification, gestion, suivi et évaluation tant pour la fourniture de manuels scolaires que pour l'organisation de formations à l'échelle nationale ;
- en formant un noyau de 16 formateurs-concepteurs susceptibles d'appuyer l'élaboration ultérieure de stratégies de formation continue des enseignants au sein du Ministère de l'EPSP ;
- en développant les capacités d'ingénierie de formation (définition, planification, exécution, suivi, évaluation de plans de formation) de 4 formateurs-concepteurs à travers une expérience de « formation par le travail » constituée par leur détachement au sein de la structure d'exécution du projet ;
- en contribuant, à travers la nature des activités de formation mises en œuvre, à soutenir la création d'une dynamique au sein des cellules pédagogiques de base.

2.2 LOCALISATION, DURÉE ET BUDGET

La validité de la Convention spécifique est de 2 ans. La **durée opérationnelle** du projet est de 17 mois (août 2009 – décembre 2010). On distingue 3 phases :

- – 8/2009: préparation & recyclage (projet Manuels Scolaires 2)
- 8/2009 – 8/2010: activités de formation
- 9/2010 – 12/2010: clôture administrative du projet

L'intervention dispose d'un **budget** de 3.000.000 €. Le budget alloué à ce projet sera augmenté de tout solde du projet Manuels scolaires 2 dans la poursuite duquel il s'inscrit. A ce budget s'ajoute la contribution de la RDC qui est estimée à 115.000 € (cf. chapitre 4)

Localisation et ancrage institutionnel

Le projet sera logé à Kinshasa dans les locaux du projet Manuels Scolaires 2. Des locaux supplémentaires seront mis à disposition de l'Unité de gestion de projet (UGP). L'ancrage institutionnel du projet se situe au niveau de la Direction des Programmes Scolaires et du Matériel Didactique qui est la structure la plus indiquée eu égard notamment à

- ses attributions, notamment en matières de conception, production et diffusion de matériel didactique
- la présence en son sein de la Division de l'Enseignement maternel et Primaire pour son rôle dans l'élaboration, l'agrément et l'évaluation des manuels scolaires et des guides
- l'implantation au sein de cette Direction de l'UGP du projet manuels scolaires 2
- la proximité de l'Inspectorat général et du SERNAFOR

2.3 SYNERGIES AVEC AUTRES INTERVENTIONS

Les défis pour le secteur de l'éducation sont grands. Cette intervention contribuera à relever un nombre important de ces défis. Cependant, des synergies sont à rechercher pour que le système puisse bien fonctionner dans sa totalité et devienne performant. Il est donc important d'harmoniser le projet avec les autres appuis apportés dans cette matière.

La mise en place d'un Groupe de concertation, le **Groupe Thématique Education** (GTE) réunissant les différents partenaires techniques et financiers ainsi que les autorités nationales, le secteur privé et la société civile, laisse augurer une réelle harmonisation entre acteurs et un véritable alignement sur les politiques nationales conformément aux directives de la Déclaration de Paris.

Mise en phase du projet avec les activités du projet PARSE - Banque Mondiale (manuels 1er & 2e primaire)

Les activités du projet seront harmonisées avec d'autres initiatives similaires, et notamment avec les activités du projet PARSE de la Banque Mondiale (BM) qui exécute depuis début 2008 un ambitieux projet d'appui au secteur de l'éducation. Le projet PARSE vise à éviter de limiter davantage la prestation des services essentiels en matière d'éducation primaire et à poser les fondements d'un développement et d'un financement durable dans ce secteur. Dans ce cadre, elle exécute actuellement un projet de fourniture de manuels de français et de mathématique aux classes de 1ère et 2ème années primaires auquel s'associe un projet de formation des enseignants ciblés par cette distribution.

Le Ministère de l'EPSP a demandé que le projet CTB collaborera étroitement avec le projet PARSE de la BM afin d'associer leur force à la formation des enseignants de 1, 2, 3 et 4ème année primaire aux manuels de français et mathématiques. Le projet PARSE, confronté à des contraintes financières, techniques et humaines pour réaliser les formations, est également intéressé par cette collaboration.

Cette collaboration se fera sous la tutelle d'un comité de gestion qui a été créé après la mission de formulation du présent projet et qui est composé d'un représentant de la CTB, d'un représentant PARSE et de deux représentants du ministère de l'EPSP. Ce comité se réunira une fois par mois et doit :

- valider le programme de formation sur le plan de l'approche pédagogique et organisationnelle ;
- approuver le planning de formation ;
- assurer le suivi dans la réalisation du programme de formation ;
- évaluer les résultats de chaque étape (cascade) ;
- donner des orientations pour les étapes suivantes ;
- approuver les rapports produits à chaque étape ;
- valider le rapport final de la collaboration des trois partenaires.

Au niveau financier, la CTB et la BM vont mettre en commun certaines lignes budgétaires de leur budget respectif. Ces lignes concernent les frais logistique des trois cascades, les frais d'avions des concepteurs-formateurs, les primes des 16 concepteurs, de la responsable du suivi de la

capitalisation, une partie des frais de sensibilisation, les frais de per diem des concepteurs-formateurs, des formateurs d'enseignants et des enseignants.

Le projet CTB mettra à la disposition du PARSE son équipe de projet, son ingénierie de formation, ses syllabus et modules de formation ainsi que tout autre document utile à la réalisation de la formation des enseignants de 1^{er} et 2^e année. En contre partie le PARSE disponibilisera une contribution dans la suite du processus.

Le planning général de cette collaboration prévoit de commencer ensemble le recyclage des formateurs-concepteurs et de poursuivre directement après la formation des formateurs d'enseignants afin de pouvoir former les enseignants de Kinshasa à la rentrée scolaires. Ensuite il est prévu de former les enseignants à Goma et Lubumbashi. Après la réalisation de ces trois formations, il est prévu d'évaluer cette collaboration.

Les avantages d'une telle collaboration sont : (i) économies d'échelles par les deux bailleurs, (ii) harmonisation des formations, des documents et des procédures, (iii) les enseignants et directeurs se déplaceront une seule fois pour les deux formations, (iv) trois partenaires sont responsables de la formation, et (v) une meilleure implication du ministère de l'EPSP.

Cependant, la collaboration étroite entre les deux projets porte plusieurs risques : (i) elle peut occasionner des retards par le fait que les formations se réalisent l'une après l'autre ou du fait qu'une des deux parties ne peut pas distribuer les livres dans les délais (notamment la BM), (ii) confusion des formateurs pour le suivi des procédures financières propre à chaque bailleur, (iii) surplus de travail pour la CTB qui pilotera les formations.

Synergies avec autres interventions

L'UNICEF développe depuis plusieurs années un programme d'appui à certaines écoles primaires. Dans ce cadre, l'UNICEF organise de façon récurrente à destination des écoles primaires un programme comprenant un volet réhabilitation des bâtiments, dotation des élèves en fournitures scolaires, distribution de manuels, formation continue des enseignants, appui aux enfants les plus vulnérables, etc. Mais le programme privilégie une approche ciblée qui ne touche dès lors qu'une faible proportion des écoles et enseignants.

L'UNESCO a un programme de renforcement de capacités des inspecteurs : ceci concerne 300 inspecteurs du primaire dans le cadre du programme PASE et 1000 inspecteurs de l'enseignement maternel et secondaire via le Bureau de l'UNESCO.

L'AFD, s'engage dès 2009 dans un projet développant un volet de formation des enseignants et directeurs d'écoles primaires dans trois provinces (Kinshasa, Bas-Congo, Bandundu). Ce projet sera mis en œuvre par la CTB dans la période 2009-2012. La formation concerne 2000 enseignants, 3000 directeurs et adjoints.

Au niveau belge, la **VVOB** gère un programme d'appui au SERNAFOR. L'action se concentre sur l'appui des unités pédagogiques dans les écoles avec la collaboration des inspecteurs.

DFID a demandé à la CTB de mettre en œuvre un projet de formation de base en gestion pour les structures déconcentrées de l'EPSP. La DFID sollicite aussi l'expertise de la CTB pour le recensement national du corps enseignant.

USAID intervient (en alignement avec UNICEF) dans l'accès à l'éducation de base des enfants et adolescents dans les régions de retour des réfugiés (Kivu, Ituri, mais aussi Katanga). Le programme vise entre autre la formation de 200.000 enfants via les canaux formels et non-formels, la formation de 100.000 adolescents en "life skills", la formation de 3.900 maîtres en programme scolaire, etc. (projet BEED- Basic Education in Eastern DRC). USAID planifie aussi le projet PIEQ (Package for Improving Education Quality) pour un total de 40 million de USD dans la période 2009-2014 dans les provinces de Bandundu, Equateur et Province Orientale. Ceci concerne la formation en français, mathématiques et pédagogie. Le programme vise à atteindre : 21.000 instituteurs, 900.000 élèves via instructions par radio, matériels d'enseignement et kits pour élèves, réhabilitation de 12.000 classes de 3.000 écoles et 300.000 membres de la communauté locale dans l'appui de l'élève et de l'école.

2.4 BÉNÉFICIAIRES

Bénéficiaires Directs⁹:

- Enseignants 3e & 4e primaires (public + privé). Sur base des listes reçues des autorités locales, en 2008 le nombre d'écoles primaires serait de 31.118 tandis que le nombre d'enseignants de 3^{ème} et 4^{ème} années primaires, cible de ce projet, serait de 76.930¹⁰.
- Directeurs des écoles primaires (public + privé). Selon les données collectées il s'agit de 31.118 directeurs¹¹.
- 16 formateurs - concepteurs
- 2080 formateurs d'enseignants¹²
- Le corps des inspecteurs

Bénéficiaires indirects:

- Élèves de 3e et 4e années primaires (écoles publiques + privées)

⁹ Les dysfonctionnements du système de centralisation du traitement des données statistiques rendent encore aujourd'hui extrêmement difficile l'établissement de données fiables en ce qui concerne le nombre d'écoles et d'enseignants, les niveaux de qualification des enseignants, les réalisations en matière de formation continue.

¹⁰ Ces chiffres restent approximatifs car les données manquent encore pour certaines sous-divisions ou sont contradictoires selon les sources. Pour cette raison, un nombre de 110.000 participants (enseignants + directeurs) a été utilisé dans les calculs et la planification opérationnelle.

¹¹ Idem

¹² Les 1442 encadreurs et 638 formateurs formés dans le cadre du projet Manuels scolaires 2.

3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

3.1 OBJECTIFS

Objectif général

Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement primaire sur toute l'étendue du territoire national de la RDC.

Objectif spécifique

Contribuer à une meilleure appropriation des matières de mathématique et français par les élèves des 3^{ème} et 4^{ème} années primaires sur toute l'étendue du territoire national de la RDC.

3.2 RÉSULTATS & ACTIVITÉS

A travers la réalisation du projet, 3 résultats sont attendus :

- **Résultat 1** – Les modules de formation sont adaptés & le recyclage des formateurs-concepteurs et formateurs d'enseignants est effectué
- **Résultat 2** – Les enseignants du 3e & 4e et les directeurs des écoles primaires sont formés à l'utilisation des manuels scolaires fournis dans les classes
- **Résultat 3** – Le suivi de la formation des enseignants/directeurs est organisé & le savoir-faire d'une formation en cascade est capitalisé

3.2.1 Résultat 1 – Les modules de formation sont adaptés & le recyclage des formateurs-concepteurs et formateurs d'enseignants est effectué

Ce résultat vise en premier lieu la mise à disposition de documents pédagogiques solides et d'un pool de formateurs de formateurs bien entraînés pour rassurer la qualité de la formation de toute la pyramide des enseignants. Pour ce faire les modules de formation existants seront adaptés, complétés et enrichis et l'intervention recyclera 16 formateurs-concepteurs (travaillant en binôme) et 2080 formateurs des enseignants.

Recyclage de 16 formateurs-concepteurs (auto-formation)

- Constitution d'une équipe de 16 formateurs-concepteurs (en veillant à ce qu'elle soit pluridisciplinaire) et organisation de leur détachement. Il s'agit de 15 formateurs-concepteurs issus du projet Manuels scolaires 2 déjà formés en 2008. Le MEPSP sélectionnera en concertation avec le projet 1 nouveau membre en renfort de l'équipe des formateurs-concepteurs.
- Sélection d'un expert pédagogue détaché du MEPSP en appui au projet pour la supervision et l'animation des sessions de recyclage des 16 formateurs-concepteurs et les travaux d'adaptation des modules de formation. Cette personne s'occupera également de l'organisation de la formation, du suivi pédagogique (organisation et rapportage) & de la capitalisation (résultat 3).

- Elaborer les termes de référence de :
 - 4 Formateurs-concepteurs¹³, détachés du MEPSP en charge de (i) ingénierie de la formation, (ii) recyclage des formateurs d’enseignants, (iii) capitalisation
 - 12 Formateurs-concepteurs détachés du MEPSP en charge de (i) recyclage des formateurs d’enseignants, (ii) suivi de la formation des enseignants et directeurs
 - 1 expert pédagogue détaché du MEPSP
- Organisation des ateliers d’auto formation. Cette nouvelle formation actualisera et complétera celle de 2008 et se concentrera d’avantage sur la didactique des mathématiques (sujet incomplètement traité en 2008).

Adaptation des modules de formation (par les formateurs-concepteurs)

Adaptation des modules de formation existants (sélectionner les activités et conduites prioritaires)

Recyclage de 2080 formateurs des enseignants

Les 8 binômes de formateurs-concepteurs se déplaceront dans les 30 provinces éducationnelles pour effectuer les sessions de formation des formateurs d’enseignants d’une durée de 3 jours. Ainsi il y aura au total 55 sessions de formation avec une moyenne de 5 à 8 sessions par binôme de formateurs-concepteurs. Après cette formation 2080 formateurs des enseignants seront prêts à aller former les 110.000 enseignants et directeurs (Résultat 2).

Pour le recyclage de 2080 formateurs des enseignants, les activités à réaliser sont :

- Valider les objectifs, les résultats attendus, les conduites, les activités, les supports pour le recyclage des formateurs d’enseignants sur base des modules produits dans le cadre du projet Manuels scolaires 2, en y apportant toute modification ou complément nécessaire ;
- Etablir un calendrier des sessions de recyclage des formateurs d’enseignants ;
- Organiser les 55 sessions de formation recyclage (équipes de formateurs-concepteurs localisation des sessions et routing de chaque équipe (moyens de transport, lieux de formation, établir budget par session, organiser le règlement des frais...)) ;
- Organiser la mise à disposition des 2080 formateurs – concepteurs ;
- Faire établir, par l’autorité du Ministère responsable localement de la formation, les listes de participants ; établir et transmettre à cette autorité tous les documents administratifs requis et faire convoquer les participants par l’autorité responsable localement ;
- Adapter la grille de rapportage des sessions de recyclage des formateurs d’enseignants.

Le projet Manuels Scolaires 2 a déjà commencé en juin 2009 à mettre en œuvre certaines de ces activités préparatoires.

¹³ Ces 4 fonctionnaires (2 inspecteurs, 1 professeur de pédagogie et 1 directeur d’école également formateur d’enseignants) ont participé en janvier 2009 à une visite d’étude en Belgique pour y acquérir des compétences en matière d’ingénierie de formation et plus particulièrement en matière d’organisation d’un plan de formation. Leur détachement au sein de l’UGP contribue également à la durabilité du projet en donnant l’opportunité à ces 4 fonctionnaires du Ministère de l’EPSP de réinvestir les connaissances et outils acquis à travers la visite d’étude en matière d’analyse / évaluation d’un plan de formation. Ainsi, ils deviennent un noyau d’expertise qui pourra à terme être institutionnalisé.

3.2.2 Résultat 2 – Les enseignants du 3e & 4e et les directeurs des écoles primaires sont formés à l'utilisation des manuels scolaires fournis dans les classes

Ce résultat a comme but principal de fournir aux élèves, les bénéficiaires ultimes, des enseignants qui savent utiliser les manuels scolaires de français et de mathématiques fournis. A cette fin les 30.000 directeurs d'écoles et 80.000 instituteurs/trices seront formés localement en deux jours de formation par 2080 formateurs-enseignants en binôme, qui en feront un rapportage synthétique.

Le Ministère de l'EPSP et les autorités provinciales assureront la convocation des enseignants pour les formations et en précisera les conditions. Les Proved mettront des locaux équipés à la disposition de l'intervention. Les participants disposeront des manuels de l'élève et du maître, d'un cahier et bic, et des syllabus de formation élaborés et reproduits dans le cadre du projet manuels scolaires 2. Toute l'action sera médiatisée ayant comme objectif de sensibiliser les acteurs principaux y compris les parents d'élèves

Activités préparatoires à l'organisation des sessions de formation des enseignants

Il s'agit de fixer la durée et les modalités concrètes d'organisation des sessions de formation des enseignants au regard des contraintes combinées de durée du projet, de disponibilité des formateurs d'enseignants et de contraintes locales géographiques spécifiques (durée et pertinence des déplacements selon les saisons), et plus concrètement :

- Faire établir les listes de participants et documents administratifs. La consolidation des effectifs par site de formation (enseignants et directeurs) ;
- L'identification des équipes de formateurs d'enseignants ;
- Préparation du plan de formation par sous-division et consolidation avec les services déconcentrés (sites de formations, période, routing et planning de chaque équipe, nombre de participants réels par session, liste des participants) ;
- Etablissement du budget de chaque session. L'évaluation des coûts par session intégrant notamment les frais de déplacement et l'achat local du matériel pour la formation (cahier et bic pour les participants, matériel pour les formateurs) ;
- Etablir les modalités de règlement des frais ;
- Etablir un règlement d'utilisation des ressources financières mise à disposition des sous-divisions pour la formation (per diem des participants, frais pour les formateurs, achats du matériel pour la formation). Ce règlement doit définir clairement les responsabilités respectives dans la chaîne de dépenses et de contrôle. Il est nécessaire de clarifier dans le règlement comment des reliquats éventuels au niveau des sous-division doivent être utilisés. Ce règlement doit être soumis et approuvé par la SMCL.
- Analyse et identification par province éducationnelle des possibilités d'acheminement des fonds destinés à la formation ;
- Valider et adapter la grille de rapportage des sessions de formation des enseignants ;
- Etablir les consignes pour la découverte du manuel par les enseignants et directeurs en préparation à la formation.

Contenu et déroulement de la formation des enseignants

- **Objectif de la formation** : Cette formation devrait assurer aux enseignants une meilleure maîtrise des contenus des manuels et des méthodes pour les enseigner. La formation des enseignants devra comprendre les activités suivantes:

- Comprendre et maîtriser les contenus et matières ;
 - Présenter le document de correspondance entre, d'une part, les manuels et le programme et, d'autre part, la répartition des matières sur la grille horaire ;
 - Évaluer les pré requis ;
 - Préparer et conduire une leçon, ou une séquence de leçon, à partir des indications du manuel du maître ;
 - Évaluer les acquis et remédier aux difficultés identifiées chez les élèves;
 - Échanger entre enseignants sur ses pratiques pédagogiques.
- **Public cible** : Formation de 110.000 enseignants et leurs directeurs, tous réseaux confondus. Le Ministère fournira la liste des enseignants à former répartis par Proved, Sous Proved, territoire et année scolaire. Sur base de ces listes, le Ministère établira des groupes de 50 enseignants en moyenne. Le Ministère de l'EPSP et les autorités provinciales assureront la convocation des enseignants pour les formations et en précisera les conditions.
 - **Sessions de formation** : 2250 sessions (estimation opérationnelle) réunissant en moyenne 50 participants. De tels effectifs sont importants mais ils sont imposés par la masse d'enseignants à former en regard des limites en ressources humaines et financières. Toutefois, ces effectifs seront pris en charge par des duos de formateurs qui, à certains moments, travailleront en parallèle avec un groupe chacun.
 - **Auto-formation préliminaire des enseignants** sur les manuels. La durée estimée de la formation étant écourtée de 4 à 2 jours pour des contraintes budgétaires, il a été décidé de préparer un questionnaire devant orienter les enseignants dans leur découverte des manuels avant les sessions de formation. Ce travail de découverte guidée est nécessaire pour l'intériorisation des manuels avant exploitation méthodique lors des sessions de formation. L'enseignant arrivant à cette formation ne doit pas être déboussolé lors du premier contact le nouveau manuel. Ce premier contact devra être motivé et guidé afin d'éviter toute lassitude et tout désintérêt face à ces nouveaux manuels. Ainsi les deux jours de formations devront être mis à profit pour l'exploitation des manuels et leur utilisation pédagogique dans la pratique des classes. Le projet élaborera un canevas de travail d'appropriation en vue de préparer efficacement la formation prévue pour deux jours. Cet outil de travail devra être clairement présenté avec des points précis en vue de motiver l'enseignant et de préparer à la formation par une bonne connaissance du manuel.
 - **Durée** : chacune des 2.250 formations durera 2 jours ouvrables. Il faut prendre en compte le temps nécessaire au règlement des per diem et, éviter que ce temps ne soit pris sur la durée de la formation. Il est prévu d'accorder un per diem (tout compris) équivalant à 7,5 USD par jour.
 - **Logistique** :
 - Les enseignants doivent disposer du matériel de base à savoir cahier et bic, les manuels de l'élève et du maître pour leur niveau d'enseignement, les syllabus de formation élaborés et reproduits dans le cadre du projet manuels scolaires 2.
 - Le Ministère assurera la mise à disposition des locaux équipés en vue des formations à savoir, au moins, un tableau noir, accès à l'eau potable, sanitaires. Les locaux seront choisis de manière à minimiser les déplacements des enseignants.
 - **Formateurs**. Les 1040 équipes de 2 formateurs assurent chacune 2 sessions en moyenne. Le Ministère disponibilisera les formateurs d'enseignants. Afin, d'une part, de diminuer les risques de déperdition et, d'autre part, de favoriser les échanges entre enseignants et de mettre en place un dispositif qui pourrait ensuite être utilisé pour la

formation continue, il est préférable de réunir les enseignants par entité géographique tous réseaux confondus.

- **Rapportage** : A la fin de chaque session, les formateurs d'enseignants établiront un rapport synthétique qui comprend :
 - Une synthèse des réponses données par les participants sur la cible et le questionnaire d'évaluation qui sont repris dans le syllabus ;
 - La liste des participants émargée ;
 - La feuille d'émargement de réception des per diem ;
 - Les difficultés rencontrées, les points positifs, les acquis et les apports des groupes.

Ces rapports seront transmis par les formateurs des enseignants à la sous-division. Les sous-divisions contrôlent et transmettent ces rapport à l'Unité de Gestion du Projet pour exploitation dans le cadre de la capitalisation de l'expérience (résultat 3).

Sensibilisation & communication sur la formation des enseignants

En vue d'informer les écoles, les enseignants et les parents d'élèves de l'existence d'une formation d'enseignants à l'utilisation des manuels scolaires, il est prévu de mener des activités avec les médias pour plus de visibilité :

- la diffusion et la publication dans les médias (télévision, radio et presse écrite) partout dans le pays de communiqués de presse annonçant aux sous-divisions le début de la formation des formateurs d'enseignants et aussi des enseignants ;
- des reportages de terrain par des médias locaux afin de sensibiliser auprès d'un large public l'organisation des sessions de formation.

3.2.3 Résultat 3 – Le suivi de la formation des enseignants & directeurs est organisé, et le savoir-faire d'une formation en cascade est capitalisé

L'analyse et la présentation des leçons apprises en termes institutionnels sur l'organisation de la fourniture de manuels et de la formation en cascades d'enseignants¹⁴ visent à soutenir la mise en place de systèmes durables de distribution et de formation continue au sein de l'administration congolaise et au sein du groupe des bailleurs et autres acteurs actifs dans ce domaine. Le but est que les leçons apprises et les données quantitatives sont régulièrement discutées et employées par les Directions, divisions & sous-divisions du MEPSP central et décentralisé, ainsi que par d'autres acteurs concernés (e.a. autres PTF, réseaux conventionnés, ONG's, enseignement privé). Ce résultat peut aussi contribuer à alimenter la définition d'une politique nationale sur les manuels scolaires et la formation continue.

La capitalisation des leçons apprises visera aussi bien la fourniture des manuels que la formation des enseignants à l'utilisation de ces manuels et sera bâtie sur 3 axes :

- La constitution progressive de bases de données de lieux et personnes ressources ;
- La constitution progressive d'un répertoire de matrices informatisées d'outils de planification, gestion, suivi, évaluation de plans de formation ;
- Une photographie à échelle nationale de la situation de départ qui complètera la baseline study réalisée dans le cadre du projet Manuels Scolaires 2. Cette première mesure avait du être limitée à un échantillon de 700 écoles. La nouvelle intervention

¹⁴ Notamment sur la stratégie des cascades, la formation situationnelle, le suivi, l'organisation administrative et financière, l'implication des structures déconcentrées.

concernant la formation des enseignants offre l'opportunité d'interroger sans coûts supplémentaires environ 110.000 directeurs d'écoles et enseignants en vue de mesurer l'utilisation et l'impact en matière de présence effective et d'utilisation des manuels dans les écoles et de formation continue des enseignants par le biais d'un questionnaire. Outre les bénéficiaires directs l'enquête pourra inclure les Chefs de Division provinciale, Chefs de Division sous-Provinciale, IPP, Comités sous-Provinciaux de gestion du matériel scolaire, Comités Provinciaux de supervision de la gestion des manuels scolaires.

Pour ce résultat, le projet mettra en œuvre les activités suivantes :

- Etablir la stratégie de collecte des données (source, planification, canaux de transmission...) et de traitement des données collectées ;
- Concevoir et reproduire le questionnaire pour les bénéficiaires directs et indirects ;
- Acheminer les questionnaires vers les sous-divisions ;
- Superviser la récolte des questionnaires ;
- Composer les équipes pour l'encodage et le traitement informatique ainsi que pour l'analyse des données ;
- Etablir les termes de référence des missions de suivi / supervision des formations des formateurs d'enseignants et des formations d'enseignants ainsi que les supports pour les réaliser ;
- Organiser les missions de suivi pédagogique (composition des équipes, logistique) ;
- Organiser les missions de suivi logistique (composition des équipes, logistique) ;
- Communiquer les modalités et consignes d'utilisation des fonds ;
- Appuyer les structures déconcentrées pour l'organisation & suivi de la formation ;
- Récolter les rapports des missions de suivi ;
- Traiter et établir la synthèse des rapports des missions de suivi ;
- Finaliser les bases de données et les matrices informatisées des outils ainsi que leurs consignes et modalités d'utilisation (pour quoi, comment, et quand les utiliser) ;
- Organiser l'atelier de capitalisation et préparer la publication (avec l'appui d'un consultant) ;
- Etablir le rapport final qui contiendra une section élaborée sur les leçons apprises ;
- Remettre aux autorités les publications et outils en version papier et en version numérique.

3.3 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION

Indicateurs pour l'objectif spécifique

Afin de fixer la situation de démarrage et donc d'établir la base pour les indicateurs, une mesure initiale a été réalisée dans le cadre du projet manuels scolaires 2 par la technique d'échantillonnage. Celle-ci visait à donner un aperçu initial de la situation sur l'état de possession et d'utilisation des livres scolaires d'une part et sur les compétences et expertises des enseignants de 3^{ème} et 4^{ème} années

primaires et le niveau de maîtrise des matières par les élèves de 3^{ème} et 4^{ème} années primaires d'autre part.

Cette mesure initiale a été élaborée au cours d'un atelier participatif qui a réuni des représentants de diverses structures centrales du Ministère de l'EPSP. Elle a été effectuée par les services de la DEP qui ont établi un rapport détaillé. Cette mesure initiale sera complétée par la photographie à échelle nationale de la situation de départ (baseline study) dans le cadre du résultat 3.

La mesure d'impact du projet ne pourra être effectuée qu'au terme de l'utilisation des manuels au cours d'une année complète par des enseignants formés, ce qui dépasse le cadre temporel du présent projet. Cette difficulté a déjà été soulevée auprès de la SMCL dans le cadre de l'exécution du projet Manuels scolaires 2 et il a été prévu que la mesure finale établissant l'impact (en réalité, l'utilisation des manuels en classe et l'appropriation des matières par les apprenants) de la fourniture de manuels et de la formation des enseignants des classes concernées pourrait être prise en charge dans la poursuite des activités du Portfolio Education au-delà du terme du présent projet. Une alternative serait de financer cette action sur le Fonds d'études de la coopération belgo-congolaise.

Indicateurs au niveau de l'objectif spécifique

1. Dans 80% des provinces éducationnelles dans lesquelles les livres ont été distribués et les enseignants formés avant mars 2010, trois quarts des élèves de 3^{ème} et 4^{ème} utilisent et exploitent les manuels scolaires en classe pendant au moins deux tiers de leur temps réservé pour l'apprentissage du français et des mathématiques et ceci pendant les trois derniers mois de l'année scolaire 2009/2010.

Sources de vérification : enquête basée sur des observations directes en classe et effectuée par une équipe des évaluateurs ou par une instance extérieure au projet. L'enquête sera administrée après la fin de l'année scolaire 2009/2010

2. Plus de 7 sur 10 des élèves de 3^{ème} et 4^{ème} primaire, possédant des livres scolaires de français et de mathématique et ayant en même temps des instituteurs/trices formés par l'intervention, ont une meilleure appropriation des matières concernées par rapport aux élèves n'ayant pas bénéficié ni des manuels ni des instituteurs/trices formés à ces manuels.

Toutefois cet indicateur ne pourra être vérifié pour des régions¹⁵ où les élèves ont employé, dès le démarrage de l'année scolaire 2009/2010, les manuels en question et jouissent aussi de l'enseignement des instituteurs/trices formés qui ont eu toute l'année scolaire pour la mise en application des nouveaux manuels.

Une évaluation ultérieure extérieure examinera plus en profondeur les acquis. En effet, pour bien évaluer il faudrait que les élèves puissent non seulement profiter des enseignants formés à l'enseignement des manuels en question mais qu'ils puissent bénéficier des enseignants qui se sont suffisamment familiarisés avec ces nouveaux livres (ce qui est rarement le cas lors de la première utilisation des documents didactiques). Une condition supplémentaire est aussi que ces manuels devraient être employés à temps plein par l'apprenant.

Sources de vérification : les résultats de quatre tests d'appropriation (mathématique 3^{ème} et 4^{ème}, français 3^{ème} et 4^{ème}) effectué sur un échantillonnage sont à administrer /dépouiller/interpréter par une équipe d'évaluateurs externes au projet. Les tests seront administrés à la fin de l'année scolaire 2009/2010

¹⁵ Probablement dans les écoles primaires de Kinshasa et de quelques autres grandes villes.

Indicateurs pour le Résultat 1

Indicateurs	Sources de vérification
1. Les formateurs-concepteurs ont été recyclés	Listes de présence
2. Le module de formation des formateurs d'enseignants est actualisé	Module de formation
3. Le module de formation des enseignants est adapté pour deux journées de formation	Module de formation
4. 90% des formateurs d'enseignants de chaque province éducationnelle ont été présents pendant toute la période de la formation	Liste des présences Rapports des sessions de formation
5. Toutes les formations de formateurs d'enseignants ont été dispensées dans leur totalité	Liste des présences Rapport des sessions de formation Interview des IPP
6. La grille de supervision des sessions de formation des enseignants est élaborée	Matrice de la grille

Indicateurs pour le Résultat 2

Indicateurs	Sources de vérification
1. 90% des enseignants de 3 ^e & 4 ^e et des directeurs des écoles primaires de chaque province éducationnelle ont été formés à l'utilisation des manuels scolaires pendant deux jours complets	Listes de présence Rapports des sessions de formation
2. Toutes les activités du programme de formation ont été réalisées	Rapports de sessions de formation Rapports des IPP

Indicateurs pour le Résultat 3

L'utilisation des rapports et des bases de données sera davantage fait postérieure au projet et que ces indicateurs ne pourraient être analysés que dans une faible mesure.

Par exemple, l'exploitation des leçons apprises et des données quantitatives de cette intervention par d'autres organismes (y compris les autres bailleurs de fonds, les organisateurs de l'enseignement privé et acteurs concernés) ne se fera qu'après la fin du projet.

Comme sources de vérification il y a notamment les PV de certaines réunions du Groupe Thématique Education et les PV de certaines réunions des Comités Provinciaux et Sous-Provinciaux de gestion des matériels didactiques.

Indicateurs	Sources de vérification
1. Les rapports des sessions de formation des formateurs d'enseignants et des enseignants sont analysés, synthétisés et exploités	Rapport établi par la structure de gestion de projet
2. Les bases de données sont remises au Ministère de l'EPSP, ainsi qu'aux autorités décentralisées	PV de remise et/ou preuve d'envoi
3. Les leçons apprises sont diffusées auprès des autorités centrales et du Ministère de l'EPSP ainsi qu'auprès des autorités décentralisées et des PTF	Rapport de synthèse PV de remise et/ou preuve d'envoi

3.4 HYPOTHÈSES

- Garantie minimum de paix, de sécurité et de stabilité politique sur toute l'étendue du pays (particulièrement dans les provinces de l'Est).
- Un minimum de motivation, de stabilité et de disponibilité des personnels éducatifs. Absence de grève scolaire et de troubles sociaux prolongés dans les écoles appuyées.
- Les manuels sont distribués dans les délais prévus. Pas de pillage ni de vol des biens scolaires.
- Motivation des structures centrales et déconcentrées de l'éducation à s'impliquer activement dans la mise en œuvre du projet. Bonne gouvernance et gestion des structures et personnes réparties à travers l'étendue du territoire national.
- Une maîtrise suffisante du français par les enseignants.
- Possibilité de transférer de l'argent pour la formation à tous les sous-divisions provinciales.
- Possibilité de moyens de déplacement sûr à l'intérieur du pays pour se rendre dans les provinces éducationnelles éloignées (e.g. transport aérien).
- Les Associations d'Anciens et de Parents s'intéressent à l'action.
- L'équipe de suivi peut visiter sans contraintes majeures les sites de formation.
- La sécurité des biens et des personnes est assurée dans toutes les provinces de la RDC.
- Le recyclage et la formation sont valorisants pour la carrière du bénéficiaire.
- Sensibilisation permanente des acteurs principaux.
- Les directeurs d'écoles assument pleinement leur rôle de gestionnaire administratif et pédagogique.

3.5 RISQUES

Les risques pour ce projet sont plutôt élevés. Toutefois, la plupart de ces risques seront atténués par des mesures diverses (notamment UGP renforcée, suivi flexible et rapproché, délais réalistes qui permettent une mise en œuvre phasée ...).

3.5.1 Risques liés à la mise en œuvre

- La formation des enseignants suivra idéalement la distribution des manuels scolaires pour permettre aux participants de se préparer et de disposer des manuels lors de la formation. Il est donc nécessaire que les manuels soient effectivement distribués aux participants avant que la formation ne commence. Chaque retard dans la distribution aura une incidence sur la formation. Pour atténuer ce risque, l'UGP du projet sera renforcé en effectifs non seulement pour la composante 'formation' mais aussi pour la composante 'distribution'.

- Le risque de mobilité au niveau des chefs d'établissements et des enseignants choisis. En s'inscrivant dans les structures existantes de l'administration, le projet essaie d'atténuer ce risque.
- Fiabilité des données (nombre de participants, ...). Pour anticiper ce problème, la planification opérationnelle du présent projet, applique des marges sur les différents paramètres. En plus, il y a une réserve budgétaire dans le budget du projet pour absorber d'éventuels surcoûts.
- Dans certaines localités les possibilités pour l'acheminement de l'argent vers les sites de formation sont fort limitées. Le projet analysera les capacités de transfert par province en fonction de la capacité des opérateurs financiers. Une analyse préliminaire a montré que de façon générale les frais de transfert seront assez élevés ce qui explique pourquoi le budget prévoit un montant important pour ces frais de transfert.
- Accessibilité des sites de formation et qualité des sites. Le projet insisterait auprès des sous-Proveds d'accorder une grande importance à ce critère pour la sélection des sites de formation.
- Niveau relativement faible des per diems des participants (7,5 USD par jour tout compris). Même si les per diem pour les participants ont été augmenté par rapport au per diem tel que prévu initialement dans le projet MS2 (2,5 € par jour), il demeure un certain risque non-négligeable de non-participation pour des enseignants contraints de se déplacer parfois sur de longues distances. Ceci risque également d'entraver le bon déroulement de la formation par d'interminables palabres au démarrage des sessions. Pour minimiser ce risque, le MEPSP prendra toutes les dispositions pour sensibiliser et mobiliser les participants des formations.

3.5.2 Risques liés à la gestion

- La multiplicité des actions : le projet comporte un très grand nombre d'actions qui devront être contractualisées et reliées entre elles selon un planning précis, mais qui est soumis à des multiples aléas et changements. Seule une gestion rigoureuse qui reste consciente à tout moment de l'objectif du projet et des résultats à atteindre pourra assurer la cohérence des actions individuelles et les rendre productives dans leur ensemble. C'est la raison majeure pour laquelle l'équipe du projet Manuels Scolaires 2 a été renforcée de plusieurs personnes pour la gestion du contenu, des finances et de l'administration.
- Grand nombre d'acteurs intervenant dans la mise en œuvre. Il faudra établir des termes de référence pour clarifier les rôles respectifs de chacun et bien définir les règles de fonctionnement.
- Défis logistiques & organisationnels pour faire face à l'envergure de l'intervention. Le grand nombre de bénéficiaires, combinés aux difficultés de transport, d'infrastructure et de communication, de remontée difficile des informations, donnent la mesure de la difficulté à organiser un véritable système de formation continue des enseignants à échelle nationale. Pour cette raison, il était nécessaire d'augmenter les capacités techniques et organisationnelles de l'équipe de projet et d'impliquer davantage les services déconcentrés pour l'organisation de la formation.
- La coordination et l'intégration dans le grand secteur de l'éducation et de la formation : le projet devra s'intégrer dans le processus de développement et d'expansion massive du secteur de l'éducation et de la formation. Le plus grand risque ici est que l'équipe

d'exécution du projet agisse en tant que 'cavalier seul' et qu'il y a un chevauchement entre projets. Pour atténuer ce risque l'UGP travaillera en étroite relation avec le projet PARSE de la Banque Mondiale. Le MEPSP et le projet assureront une concertation permanente avec d'autres initiatives similaires pour assurer la cohérence et la complémentarité. Toutefois, il y a le risque qu'une telle collaboration étroite peut occasionner des retards.

- La faisabilité difficile du planning initial nécessitera une approche flexible dans la mise en œuvre du projet.

3.5.3 Risques liés à l'efficacité

- La formation sera difficile à organiser en cas de grèves des enseignants dans les écoles cibles de l'intervention, par exemple à la rentrée scolaire.
- Un niveau trop bas de qualification des enseignants conduisant à un manque de pré-requis pour suivre efficacement les formations organisées par le projet en ce compris la maîtrise de la langue et le recours à l'utilisation ponctuelle par les enseignants de la langue vernaculaire.
- Distance du site au milieu de travail trop grand pour certains participants. Il sera peut-être nécessaire d'augmenter le nombre de sites de formation afin de rapprocher le lieu de formation aux participants et de diminuer la distance pour certains participants.

3.5.4 Risques liés à la durabilité

- La durabilité des interventions est garantie par l'implication des partenaires ministériels à différents niveaux. L'appropriation du projet par les partenaires et les bénéficiaires est assurée par leur implication et par son montage institutionnel, ainsi que par le recours à des détachements de personnel du MEPSP au sein du projet. Par la nature même des activités du résultat 3 (capitalisation), le projet vise des résultats durables.
- Un bon ancrage du projet au sein du ministère (Direction des Programmes Scolaires et du Matériel Didactique) et une implication importante des personnels enseignants sont des conditions indispensables pour en assurer la pérennité. Avec l'idée que les tâches assumées par le (les) formateurs(s) seront prises en charge par des cadres de l'EPSP.

3.5.5 Risques fiduciaires

- Le risque fiduciaire lié à la gestion de l'intervention est limité partiellement par sa modalité de gestion en régie, le principe de la double signature et l'appui et contrôle que pourra exercer le PM de la Représentation Résidente de la CTB. La réglementation belge des marchés publics sera d'application pour toute activité confiée à un tiers. Les contrats seront établis par la CTB qui en assurera le suivi et le contrôle des dépenses.
- Le projet mettra des fonds à disposition des entités déconcentrées pour la logistique et pour le règlement des per diem des participants et les frais pour les formateurs. Le risque d'une mauvaise gestion au niveau des sous-divisions est assez élevé et sera atténué par la mise en place d'un système solide de gestion et de contrôle (règlement d'utilisation de fonds). Ce règlement doit définir clairement les responsabilités

respectives dans la chaîne de dépenses et de contrôle. Il est nécessaire de clarifier dans le règlement comment des reliquats éventuels au niveau des sous-division doivent être utilisés. Ce règlement doit être soumis et approuvé par la SMCL.

- Un risque se situe dans les taux de change Euro/dollars/franc congolais. Jusque maintenant, l'évolution des taux joue dans l'avantage des projets émanant de(s) pays de l'Union européenne et donc de la Belgique. Un risque existe néanmoins que les taux baissent considérablement et qu'on ne doive revoir le budget. Ce risque est difficile à évaluer et impossible à parer totalement.

3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE

- Direction des Programmes Scolaires et du Matériel Didactique (MEPSP)
- Inspectorat général pour le suivi de la formation
- Les structures déconcentrées du MEPSP pour l'organisation & le suivi de la formation (Proved, Sous-Proved, IPP, InsPool, et écoles primaires)
- SERNAFOR
- Les réseaux conventionnés sont impliqués dans le projet à travers la présence de conseillers pédagogiques et à travers des formateurs d'enseignants issus de ces réseaux. Ceux-ci ont également quelques représentants parmi les formateurs-concepteurs.
- Formateurs – concepteurs (16 fonctionnaires détachés au projet par le MEPSP)
- Formateurs des enseignants (2080)
- Directeurs des écoles
- Enseignants 3e et 4e primaire
- Les Comités urbains ou provinciaux de suivi du matériel scolaire et les comités au niveau de chaque sous-division chargé de la gestion du matériel scolaire¹⁶ pourraient également être sollicités pour le suivi des actions de formation dans la mesure où cette action s'inscrit dans la poursuite de la distribution.
- Banque Mondiale (PARSE) – collaboration en phase avec le projet FEMS.

Pour les activités de capitalisation (résultat 3), l'intervention pourra utilement compter sur l'appui du projet belge Appui Institutionnel au Ministère de l'EPSP (CTB) pour :

- développer une méthodologie de collecte des informations utiles à la capitalisation de cette expérience de formation à grande échelle et à son analyse ;
- identifier les personnes ressources pour la préparation et l'animation de l'atelier de capitalisation de l'expérience ainsi que l'identification des participants à cette présentation ;
- suivi de la capitalisation après la fin du projet ;
- les modalités de transfert et de remise des données au Ministère de l'EPSP.

¹⁶ Ces comités ont été institués dans le cadre du projet Manuels Scolaires 2. Ces comités sont constitués de représentants des différents acteurs : le Ministère de l'EPSP, ProvEd, Sous-ProvEd, IPP, les réseaux conventionnés, les écoles privées, les syndicats d'enseignants, les associations de parents d'élèves, la société civile (ONG active dans l'éducation...)

4 RESSOURCES

4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES

4.1.1 Contribution de la Belgique

La contribution belge est fixée à 3.000.000 €. Il est en outre prévu que le solde éventuel du projet Manuels scolaires 2 vienne en apport à la présente intervention à l'issue de la clôture de ce projet.

Le budget détaillé est repris ci-dessous (4.1.3). Le budget de l'intervention prévoit un montant de 158.510 € comme réserve budgétaire pour faire face à d'éventuels imprévus.

4.1.2 Contribution de la RDC

La contribution de la République démocratique du Congo est estimée à 115.000 €, et comprendra :

- Mise à disposition de cadres congolais pour les activités de formation et de suivi de la formation (formateurs-concepteurs, inspecteurs, Proved, Sous-Proved) ;
- Mise à disposition et nettoyage de 5 bureaux et 1 magasin au sein de la Direction des Programmes Scolaires et du Matériel Didactique pour l'équipe de projet ;
- Mise à disposition de locaux et équipement pour les différentes sessions de formation ;
- Prise en charge de l'hébergement des équipes des formateurs-concepteurs et des formateurs d'enseignants par les autorités déconcentrées lors des sessions de formation ;
- Sensibilisation et mobilisation des participants ;
- Sécurisation du processus & garantie de conditions favorables pour la mise en œuvre.

4.1.3 Budget de l'intervention (uniquement contribution belge, en €)

BUDGET TOTAL (en EURO)		Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2
A	Objectif spécifique		2.451.190	82%	1.066.540	1.384.650
A 01	<i>Résultat 1 - Les modules de formation sont adaptés & le recyclage des formateurs-concepteurs et formateurs des enseignants est effectué</i>		131.690	4%	131.690	0
A 01 01	Recyclage des formateurs-concepteurs	regie	5.000		5.000	0
A 01 02	Primes de détachement pour formateurs-concepteurs	regie	43.200		43.200	0
A 01 03	Adaptation des modules de formation	regie	5.000		5.000	0
A 01 04	Recyclage des formateurs des enseignants	regie	78.490		78.490	0
A 02	<i>Résultat 2 - Les enseignants du 3e et 4e et les directeurs des écoles primaires sont formés à l'utilisation des manuels scolaires fournis dans les classes</i>		2.232.500	74%	903.500	1.329.000
A 02 01	Formation des enseignants & directeurs	regie	2.202.500		881.000	1.321.500
A 02 02	Sensibilisation / communication sur la formation des enseignants	regie	30.000		22.500	7.500
A 03	<i>Résultat 3 - Le suivi de la formation des enseignants & directeurs est organisé et le savoir-faire d'une formation en cascade est capitalisé</i>		87.000	3%	31.350	55.650
A 03 01	Suivi pédagogique et financière/logistique	regie	35.000		20.000	15.000
A 03 02	Prime de détachement pour expert pédagogue	regie	6.000		6.000	0
A 03 03	Appui aux structures déconcentrées pour organisation & suivi de la formation	regie	16.000		5.350	10.650
A 03 04	Capitalisation	regie	30.000		0	30.000
X	Réserve budgétaire		158.510	5%	25.000	133.510
X 01	<i>Réserve budgétaire</i>		158.510	5%	25.000	133.510
X 01 01	Réserve budgétaire REGIE/ Imprévus	regie	158.510		25.000	133.510

BUDGET TOTAL (en EURO)		Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2
Z	Moyens généraux		390.300	13%	92.550	297.750
Z 01	<i>Frais de personnel</i>		231.600	8%	30.000	201.600
Z 01 01	Assistant technique international	regie	135.000		0	135.000
Z 01 02	Ressources financières et procurement (PST)	regie	0		0	0
Z 01 03	Coordinateur national	regie	11.700		0	11.700
Z 01 04	Equipe finance et administration (2)	regie	15.600		0	15.600
Z 01 05	Chargée de la communication	regie	11.200		4.000	7.200
Z 01 06	Equipe logistique (4)	regie	47.600		21.800	25.800
Z 01 07	Equipe technique (2)	regie	10.500		4.200	6.300
Z 02	<i>Investissements</i>		28.500	1%	23.000	5.500
Z 02 01	Equipement bureau	regie	10.000		7.500	2.500
Z 02 02	Equipement IT	regie	10.000		7.500	2.500
Z 02 03	Aménagements du bureau	regie	8.500		8.000	500
Z 03	<i>Frais de fonctionnement</i>		80.200	3%	29.550	50.650
Z 03 01	Frais de fonctionnement véhicules	regie	9.600		2.400	7.200
Z 03 02	Télécommunications	regie	7.200		1.800	5.400
Z 03 03	Fournitures de bureau	regie	17.400		4.350	13.050
Z 03 04	Frais de représentation et de communication externe	regie	4.000		1.000	3.000
Z 03 05	Formation du personnel de projet	regie	10.000		4.000	6.000
Z 03 06	Frais de consultance (pour renforcement temporaire de l'équipe de projet)	regie	30.000		15.000	15.000
Z 03 07	Frais financiers	regie	2.000		1.000	1.000
Z 04	<i>Audit et Suivi et Evaluation</i>		50.000	2%	10.000	40.000
Z 04 01	Evaluation finale independante	regie	30.000		0	30.000
Z 04 02	Audit financier	regie	10.000		5.000	5.000
Z 04 03	Backstopping	regie	10.000		5.000	5.000
TOTAL			3.000.000		1.184.090	1.815.910

4.2 RESSOURCES HUMAINES

Unité de Gestion de Projet (UGP)

L'Unité de Gestion du Projet est l'instance de gestion quotidienne du projet qui assure la mise en œuvre des activités. Il s'agit de la même UGP que celle du projet Manuels Scolaires 2 moyennant quelques renforts.

L'UGP travaille sous la responsabilité d'une Direction du projet qui est constitué par :

- Coordinateur National (homologue congolais désigné par le MEPSP). Le Coordinateur national est un cadre du MEPSP qui fera la liaison et la coordination avec tous les services du Ministère de l'EPSP et autres concernés. Le Coordinateur National assurera une implication effective du Ministère dans l'exécution du projet par sa participation à la gestion quotidienne de l'intervention.
- Assistant Technique international – AT (recruté par la CTB). L'Assistant Technique international, expert en gestion administrative et logistique, sera le chef de projet. Les termes de référence de l'assistant technique international sont repris dans annexe 7.5.

Les autres membres de l'UGP sont :

- 1 Logisticien national
- 2 Assistants logisticien (1 pour le volet formation, 1 pour le volet distribution)
- 1 Chargé de la communication
- 1 Comptable
- 1 Assistant administratif
- 1 Secrétaire
- 2 Chauffeurs

Mise à disposition de 17 fonctionnaires congolais

Dans une perspective de durabilité et pour faire face aux défis de l'opération, le Ministère de l'EPSP mettra à disposition 17 fonctionnaires. Ils seront impliqués à temps plein dans les activités du projet pour la durée de leur détachement. Il s'agit de :

- 1 Expert pédagogue détaché (1 personne) en charge de (i) conception et organisation de la formation, (ii) suivi pédagogique (organisation et rapportage), et (iii) capitalisation
- 4 Formateurs-concepteurs¹⁷, détachés du MEPSP en charge de (i) ingénierie de la formation, (ii) recyclage des formateurs d'enseignants, (iii) capitalisation

¹⁷ Ces 4 fonctionnaires (2 inspecteurs, 1 professeur de pédagogie et 1 directeur d'école également formateur d'enseignants) ont participé en janvier 2009 à une visite d'étude en Belgique pour y acquérir des compétences en matière d'ingénierie de formation et plus particulièrement en matière d'organisation d'un plan de formation Leur détachement au sein de l'UGP contribue également à la durabilité du projet en donnant l'opportunité à ces 4 fonctionnaires du Ministère de l'EPSP de réinvestir les connaissances et outils acquis à travers la visite d'étude en matière d'analyse / évaluation d'un plan de formation. Ainsi, ils deviennent un noyau d'expertise qui pourra à terme être institutionnalisé.

- 12 Formateurs-concepteurs détachés du MEPSP en charge de (i) recyclage des formateurs des enseignants, (ii) suivi de la formation des enseignants et directeurs (après avoir terminé le recyclage des formateurs des enseignants).

L'organigramme du projet est repris en annexe 7.3

L'Unité de Gestion de projet est appuyée dans ses tâches par ¹⁸

- Le Portfolio Santé - Education de la CTB à Kinshasa, composé
 - d'un Portfolio Manager (PM)
 - d'un Project Support Team (Manager Administratif et Financier – MAF, Portfolio Financial Officer – PFFO)
- les structures transversales d'appui de la CTB en RDC, principalement
 - le Service logistique
 - la Cellule Marchés publics.

Le budget prévoit un montant important pour des consultances ponctuelles (pour renforcement temporaire de l'équipe de projet).

4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES

Le budget prévoit des frais de fonctionnement pour garantir de bonnes conditions de travail pour le projet :

- Télécommunication (Internet, téléphonie, ...)
- Fonctionnement & entretien des véhicules de projet
- Fournitures & équipement des bureaux du projet
- Développement professionnel du personnel
- Communication externe & représentation

Des frais d'investissement sont prévus pour parer aux besoins d'équipement de bureau et IT ainsi que pour de travaux de maintenance au niveau des locaux mis à disposition.

Les 2 véhicules du projet Manuels Scolaires 2 sont encore en bon état et seront disponibilisés.

¹⁸ Cf. Chapitre 5 – Modalités d'exécution pour plus de détails.

5 MODALITÉS D'EXÉCUTION

5.1 CADRE LÉGAL

Le cadre légal sera fixé par la Convention spécifique relative au projet «Formation des enseignants des 3^{ième} et 4^{ième} années primaires à l'utilisation des manuels scolaires – FEMS» à signer entre le Royaume de Belgique et la République Démocratique du Congo à l'issue du processus de formulation du projet.

Ce Dossier Technique et Financier, établi lors de la formulation, sera annexé à la Convention Spécifique.

5.2 RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES ET TECHNIQUES

Le projet sera mis en œuvre en régie par la CTB en concertation étroite avec l'ensemble des partenaires concernés et, plus particulièrement, le Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel (MEPSP) à travers sa Direction des Programmes Scolaires et du Matériel Didactique qui est en charge du projet au sein du Ministère. Une implication active de cette Direction dans toutes les activités du projet sera sollicitée, notamment dans l'exécution et le suivi-évaluation du projet en vue d'assurer le transfert des compétences et la durabilité.

5.3 STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI

5.3.1 La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)

La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) assurera une supervision générale de l'exécution de la prestation de coopération et prendra, sur la base des différents rapports et recommandations, toutes les mesures nécessaires à une adaptation du dossier technique et financier (DTF) sans toutefois modifier l'objectif spécifique, la durée et le budget global de la prestation.

Il s'agit de la même SMCL que celle du projet « Fourniture de Manuels Scolaires pour les classes du Primaire phase 2 – MANSCOL II » (RDC0503812).

Composition

- Un représentant du Ministère de la Coopération Internationale et Régionale, président de la SMCL ;
- Trois représentants du Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel – MEPSP (dont un représentant de l'Inspection Générale¹⁹) ;
- Un représentant du Ministère du Plan ;
- Un représentant du Ministère des Affaires Etrangères

¹⁹ De par le rôle crucial du corps des inspecteurs dans l'exécution et le suivi du projet, un représentant de l'Inspection Générale fait partie de la SMCL.

- Le Portfolio Manager Education & Santé comme représentant de la CTB, ou son délégué.

Selon l'agenda de la réunion de la SMCL, toute autre personne qui apporte une contribution au projet peut être invitée en qualité d'observateur ou d'expert.

Compétences et attributions

- Mettre en place les structures d'exécution du projet ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les Parties ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur base des rapports d'exécution du projet ;
- Approuver les plans d'activités du projet et les budgets y afférents ;
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles du dossier technique et financier, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux Parties en vue d'atteindre l'objectif spécifique du projet ;
- Résoudre tout problème de gestion des ressources humaines, évaluer conjointement la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition du projet et prendre toute mesure d'encouragement ou de corrections nécessaires ;
- Résoudre, pour le bon déroulement du projet, tout problème de gestion qui se poserait, relatif aux ressources financières ou matérielles ;
- Superviser la clôture du projet et approuver le rapport final.

Mode de fonctionnement

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la Convention Spécifique. Il est officiellement approuvé lors de la première SMCL du projet ;
- La SMCL est convoquée et présidée par le représentant du Ministère des Affaires Etrangères ou par son délégué ;
- La SMCL se réunit tous les 6 mois sur invitation de son président ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre ;
- Elle prend ses décisions selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres présents ;
- La SMCL tient également une réunion au plus tard trois mois avant la fin des activités du projet afin d'examiner la proposition de rapport final rédigé selon les normes de la CTB et d'assurer les formalités de clôture ;
- La Direction du projet assure le secrétariat et se charge de la préparation des réunions de la SMCL.

5.3.2 Unité de Gestion du Projet (UGP)

L'Unité de Gestion du Projet est l'instance de gestion quotidienne du projet qui assure la mise en œuvre des activités dès l'approbation du programme par la SMCL. Il s'agit de la même UGP que celle du projet « Fourniture de Manuels Scolaires pour les classes du Primaire phase 2 – MANSCOL II » (RDC0503812) moyennant des renforts.

Composition

L'UGP travaille sous la responsabilité d'une Direction du projet qui est constituée d'un Assistant Technique international – AT (recruté par la CTB) et d'un Coordinateur National (homologue congolais désigné par le Ministre de l'EPSP). L'Assistant technique international, expert en gestion administrative et logistique, sera le chef de projet. Le Coordinateur national est un cadre du MEPSP qui fera la liaison et la coordination avec tous les services du Ministère de l'EPSP et autres concernés. Le Coordinateur National assurera une implication effective du Ministère dans l'exécution du projet par sa participation à la gestion quotidienne de l'intervention.

Les autres membres de l'UGP sont :

- 1 Logisticien national
- 2 Assistants Logisticien (1 pour le volet formation, 1 pour le volet distribution)
- 1 Chargé de la communication
- 1 Comptable
- 1 Assistant administratif
- 1 Secrétaire
- 2 Chauffeurs

Mandat de l'UGP

- Produire les résultats intermédiaires ;
- Faire le planning des activités ;
- Organiser, coordonner et superviser les actions d'exécution ;
- Gérer financièrement et administrativement le projet ;
- Organiser les réunions de la Structure mixte de Concertation locale (SMCL) : agenda, invitation, rédaction des documents préparatoires, rapports...
- Préparer et suivre l'exécution des marchés publics ;
- Rapporter: suivi, évaluation, rapport annuel et final ; rapport financier et comptable trimestriel:

5.3.3 Portfolio

Afin de faire face à la croissance importante des activités de la CTB en RDC et d'atteindre une plus grande efficacité dans la mise en œuvre des prestations, la CTB a redéfini depuis début 2008 ses processus de gestion et d'intervention en RDC.

Ainsi, au niveau de la RDC, un ensemble de projets en exécution et/ou en préparation a été regroupé par « portefeuille » sur base d'une logique d'ensemble. Cette logique est axée sur le contenu des projets et est, dans la plupart des cas, une logique sectorielle ou thématique.

Cette approche permet de dégager les avantages suivants :

- Elle optimise la gestion d'un ensemble de projets, afin que celui-ci s'inscrive mieux dans la stratégie de l'organisation que la somme des projets individuels et favorise en conséquence les synergies entre projets appartenant au même portefeuille ;
- Elle génère des économies d'échelles pour certaines fonctions d'appui aux projets ;
- Elle permet à l'unité de gestion du projet (UGP) de se concentrer en première instance sur la responsabilité première d'atteinte des résultats prévus par le projet ;
- Elle donne à chacun une spécialisation dans son domaine de compétence ;
- Elle permet de déjà démarrer des activités dans un portefeuille avant que l'équipe de projet ne soit mise en place.

Le projet « Formation des enseignants des 3^{ème} et 4^{ème} années primaires à l'utilisation des manuels scolaires – FEMS » fera partie du portefeuille Santé & Education. Au sein de ce portefeuille, une équipe en place a les responsabilités suivantes pour l'ensemble des projets appartenant au Portfolio. Cette équipe regroupe :

1/ Un **Portfolio Manager** (PM). Le PM est responsable de la coordination du portefeuille. Il/elle a principalement les responsabilités suivantes :

- Responsable principal pour la gestion de la coordination²⁰ de tous les aspects des projets ;
- Initiateur pour la préparation et la tenue des réunions des SMCL ;
- Garant que le contenu²¹, la qualité, le timing et le coût répondent aux objectifs initialement définis ;
- Gestion globale des risques ;
- Responsable de l'organisation des cercles de développement des AT et du MAF ;
- Responsable de la préparation, de la coordination des contributions locales et des modalités opérationnelles des formulations au sein de son portefeuille ;
- Donner un input en ce qui concerne le suivi du portefeuille dans le cadre du PIC (programme indicatif de coopération).

2/ Une équipe dénommée **Project Support Team** (PST). Un Manager Administratif et Financier (MAF) est assisté par une équipe. Le MAF est responsable de garantir une gestion optimale des processus administratifs et financiers des projets au sein du portefeuille. Il/elle a la responsabilité dans les domaines suivants:

- Démarrage et clôture administrative et financière des projets ;
- Gestion budgétaire et programmation financière ;
- Comptabilité ;
- Trésorerie et paiements ;
- Administration du personnel ;

²⁰ Gestion de la coordination : comprend les activités nécessaires pour la coordination des divers processus et activités de gestion de projet et de portefeuille. Cette coordination consiste à faire les choix nécessaires en matière de concentration des ressources, à anticiper les problèmes potentiels, à traiter ces problèmes avant qu'ils atteignent un seuil critique et à coordonner le travail pour le bénéfice des projets et du portefeuille. L'effort de coordination consiste également à faire des compromis entre des objectifs et des alternatives en concurrence.

²¹ Contenu : les résultats du projet et tout le travail nécessaire pour les atteindre.

- Logistique ;
- Gestion de l'équipe administrative et financière.

Le portfolio management team se pose donc en support et soutien aux projets, en exécutant une série d'activités qui étaient auparavant exécutées par l'UGP. Les cadres de l'UGP, sans se décharger pour autant de leur responsabilité de gestion, se concentrent sur leur rôle prioritaire, à savoir l'atteinte des résultats prévus par le projet.

Financement

Parce que l'équipe PST qui s'occupe des aspects administratifs et financiers, travaille sur différents projets, les frais de ces activités (personnel, fonctionnement) seront partagés entre ces projets. Le montant de cette participation s'élève à 2,5% du budget total

Le coût des portfolios managers ainsi que leurs frais généraux seront pris en charge par la CTB, étant donné qu'il s'agit d'une fonction plus de coordination et moins d'exécution. Le coût élargera donc des frais de gestion.

Ainsi, pour tout nouveau projet, la participation à une partie du financement des coûts du Portfolio sera prévue lors de l'élaboration du budget du projet.

Toutefois, suite aux décisions prises lors de la deuxième réunion spéciale du Comité des partenaires du 28 et 29 avril 2009, il a été acté dans le procès verbal au point 2.2 relatif à « la gestion par Portfolio Management », que « ...la Partie congolaise et la Partie belge ont convenu que les frais liés au portfolio ne seront plus appliqués pour la programmation 2009 et ne seront introduits de façon généralisée qu'au 1^{er} janvier 2010... »

En conséquence, ce projet formulé en 2009 ne contribuera pas au financement des coûts du Portfolio.

5.3.4 Cellule Procurement et Marchés publics

Dans la même logique, une partie de l'exécution des processus marchés publics des projets au-delà de 20.000 € sera pris en charge par la Cellule Marchés Publics RDC. Cette cellule se compose d'un responsable international, entouré d'une équipe de collaborateurs locaux. Cette cellule devrait nous amener à exécuter des marchés publics au Congo de manière plus qualitative et plus rapidement.

Les projets participeront également aux coûts de la cellule « marchés publics », puisqu'il s'agit d'une activité directement liée à l'exécution d'un projet. La participation dépendra du nombre de dossiers de passation de marchés traités chaque année.

Pour les mêmes raisons que celles reprises ci dessus, ce projet formulé en 2009 ne contribuera pas au financement des coûts de la cellule marchés publics.

5.4 MODALITÉS FINANCIÈRES DE MISE EN ŒUVRE DE LA CONTRIBUTION DES PARTIES

5.4.1 Contribution de la Partie congolaise

Les obligations et participations financières de la Partie congolaise, telles que prévues par la Convention Spécifique (CS) et le Dossier Technique et Financier (DTF) qui fait partie intégrante de la Convention, sont essentielles pour la réalisation des objectifs (global et spécifique) du projet. Leur inexécution, même partielle, pourra entraîner, après notification officielle, la suspension partielle ou totale des apports belges.

La Partie congolaise s'engage dès lors à tout mettre en œuvre pour assurer le succès du projet de coopération et notamment :

concernant la mise à disposition de locaux pour le projet :

Le projet continue à utiliser les locaux du projet qui sont mis à disposition de l'UGP du projet 'Fourniture de Manuels Scolaires pour les classes du Primaire phase 2 – MANSCOL II'. Vu que l'UGP sera renforcée considérablement, le Ministère de l'EPSP mettra à la disposition du projet des locaux additionnels et en assurera l'entretien.

La partie congolaise mettra également à disposition des locaux et l'équipement pour les différentes sessions de formation (sites de formation).

concernant l'exécution et le financement du projet :

- à prendre les dispositions institutionnelles, administratives et budgétaires requises afin de garantir le bon déroulement du projet. Plus spécifiquement, la partie congolaise prendra à charge le logement des formateurs-concepteurs et des formateurs d'enseignants pendant les sessions de formation partout dans le pays ;
- à n'utiliser en aucun cas la contribution belge au paiement d'impôts ou autres charges publiques, ni à l'apurement des droits d'entrée prévus par la législation de la République Démocratique du Congo. Ceci implique entre autres :
 - l'exonération de tout impôt, droits de douanes, taxes d'entrée et autres charges fiscales ou administratives sur les fournitures, travaux et projets de service faisant l'objet de la contribution belge au projet ;
 - l'autorisation par la direction des douanes d'utiliser la procédure « d'enlèvement d'urgence ».
- à assurer la libre circulation des membres de l'assistance technique belge et du personnel mandaté par celle-ci sur l'ensemble du territoire national, à leur faciliter l'obtention des visas et permis nécessaires à leur entrée, séjour et sortie de la République démocratique du Congo ;
- à accorder aux organismes et personnes congolais et expatriés oeuvrant dans le cadre du Projet toutes les facilités nécessaires à l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées ;
- à assurer la maintenance des bâtiments des structures soutenues et les salaires du personnel au sein de ces structures ;
- à maintenir le matériel acquis avec les moyens du projet au sein de celui-ci ;

- à faciliter l'accès à toute documentation utile ou nécessaire pour l'exécution des activités ;
- à faciliter auprès de tous les services concernés les démarches nécessaires pour le bon déroulement du projet.

concernant le personnel national :

- à laisser ou à mettre à la disposition du projet le personnel nécessaire à sa réalisation au sein de chaque structure soutenue, étant entendu que ce personnel continuera à être rétribué par la République démocratique du Congo qui en assumera en outre les obligations découlant de leur statut. Concrètement, il s'agit notamment de la mise à disposition de cadres congolais pour les activités de formation et de suivi de la formation (formateurs-concepteurs, formateurs des enseignants, inspecteurs, proveds, sous-proveds) ;
- à prendre toutes les dispositions pour sensibiliser et mobiliser les participants des formations ;
- à prendre toutes les dispositions utiles pour que la qualification professionnelle du personnel nécessaire à la réalisation du projet au sein de chaque structure puisse être évaluée conjointement par les deux parties et à prendre, le cas échéant, toute mesure d'encouragement ou de correction jugée indispensable en la matière ;
- à ne déplacer ou muter du personnel au sein des structures retenues qu'après concertation avec la SMCL ;
- à remplacer le personnel au sein des structures retenues en respectant les qualifications requises en fonction des responsabilités au sein du projet.

concernant l'après projet :

- à prendre les dispositions institutionnelles, administratives et budgétaires nécessaires pour garantir la poursuite des activités au sein des structures retenues après la cessation de l'intervention belge ;
- à veiller à ce que les équipements et matériels acquis dans le cadre du présent projet deviennent propriété de l'Etat congolais après cessation de l'intervention belge et restent affectés aux structures pour lesquelles ils sont prévus.

5.4.2 Contribution de la Partie belge

Les obligations et participations financières de la Partie belge, telles que prévues par la Convention Spécifique (CS) et le Dossier Technique et Financier (DTF) qui fait partie intégrante de la Convention, sont essentielles pour la réalisation des objectifs (global et spécifique) du projet.

La contribution de la Partie belge sera mise en œuvre selon le guide de la CTB de la gestion financière des projets en régie. Elle couvrira essentiellement les activités inhérentes à l'atteinte de l'objectif spécifique et sera mise à la disposition du projet sous forme de contribution financière pour le financement des fournitures, travaux et services du projet.

Le budget détaillé et le chronogramme d'exécution de la contribution belge sont repris au point 4.1.3 du présent DTF.

5.5 GESTION DE LA CONTRIBUTION BELGE

La gestion de la contribution belge au projet sera assurée par la CTB en exécution d'une «Convention de Mise en Oeuvre (CMO) » conclue entre l'Etat belge et la CTB. La gestion de la contribution financière belge en régie et la mise à disposition des fonds se feront suivant les procédures internes de la CTB.

S'agissant d'un projet en régie, la réglementation belge relative aux marchés publics sera d'application.

5.5.1 Comptes et pouvoir de signature

Dès la signature de la Convention Spécifique, la CTB ouvrira les comptes dans les institutions bancaires appropriées.

5.5.2 Comptes et mise à disposition des fonds

Premier transfert

Dès la notification de la Convention de Mise en Oeuvre entre l'état belge et la CTB, un appel de fonds peut être introduit. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois.

Transferts suivants

Afin de recevoir des fonds, le projet doit introduire auprès de la CTB un appel de fonds au début du mois précédant le trimestre suivant. Le montant de l'appel de fonds est égal aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant avec une réserve.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi appliquer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise auprès du PST (Project Support Team) du portefeuille auquel le projet appartient ;
- La mise à jour de la programmation financière ait été transmise auprès du PST du projet ;
- Le montant de l'appel de fonds ne soit pas plus élevé que le solde budgétaire.

En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.

5.5.3 Rapportages financiers

Comptabilité

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par la direction du projet. La comptabilité à envoyer au

PST du projet, comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

Programmation

Trimestriellement, la direction du projet doit élaborer une programmation financière pour les trimestres suivants et pour le trimestre en cours et les années suivantes. La programmation financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée au PST du projet.

Gestion budgétaire

Le budget total ne peut pas être dépassé. Au cas où une augmentation budgétaire serait nécessaire, les mécanismes d'appropriation des adaptations au DTF (cfr ci-dessous) doit être suivi.

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement de budget doit être approuvé par la SMCL sur base d'une proposition élaborée par la direction du projet et validé par le Portfolio.

Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- Réallocation des montants entre lignes budgétaires
- Utilisation de la réserve budgétaire

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB. La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour des activités de projet et après accord de la SMCL. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement du budget.

Les engagements doivent respecter les mandats. La direction du projet doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

Suivis financiers

A chaque réunion de SMCL, la direction du projet doit présenter l'information financière suivante:

- Rapport d'exécution budgétaire
- Mise à jour de la programmation financière
- Liste des engagements importants
- Aperçu des soldes bancaires
- Paiements par le siège CTB
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier

5.5.4 Rapportages opérationnels à la SMCL

Afin de permettre une bonne information de tous les partenaires concernés par l'exécution du projet, la direction du projet doit établir des rapports de suivi, à chaque SMCL. Il s'agit d'un rapport sur l'avancement du projet à soumettre pour discussion et approbation à la SMCL. Cette dernière en tirera les conclusions pour l'orientation ultérieure du projet

5.5.5 Rapportage annuel

La direction du projet rédigera annuellement, et conformément aux canevas de la CTB, des rapports annuels qui apprécieront le degré de réalisation des résultats intermédiaires et de l'objectif, en se basant sur les indicateurs identifiés à cette fin et présentés dans le cadre logique.

Le rapport annuel est opérationnel et financier et comprend :

- l'examen de l'exécution correcte de la présente convention ;
- la recherche des causes des éventuels dysfonctionnements et des éventuels éléments nouveaux qui justifieraient la révision de la Convention Spécifique ;
- l'examen de la prestation de coopération au regard de son efficacité, de son efficacité et de sa durabilité ;
- l'examen de la prestation de coopération au regard des indicateurs repris au DTF et notamment, sur la base des suppositions du cadre logique, l'examen de l'évolution du risque au regard de ces mêmes indicateurs.

Le rapport annuel sera remis au plus tard le 31 mars de l'année qui suit celle sur laquelle il porte, à l'Etat partenaire et à l'Etat belge, via la DGD à Bruxelles.

5.5.6 Rapportage final

Le rapport final comprend :

- un résumé de la mise en œuvre et une synthèse opérationnelle de la prestation de coopération ;
- une présentation du contexte et une description de la prestation de coopération suivant le cadre logique ;
- une appréciation des critères de base d'évaluation de la prestation : pertinence, efficacité, efficacité, durabilité et impact ;
- une appréciation des critères d'harmonisation et d'alignement : harmonisation, alignement, gestion orientée vers les résultats, responsabilité mutuelle, appropriation ;
- les résultats du suivi de la prestation de coopération et des éventuels audits ou contrôles, ainsi que le suivi des recommandations émises ;
- les conclusions et les leçons à tirer.

Le rapport final sera remis au plus tard 6 mois après l'échéance de la Convention Spécifique à l'Etat partenaire et à l'Etat belge, via la DGD à Bruxelles.

5.6 MÉCANISME D'APPROBATION DES ADAPTATIONS DU DTF

Le DTF peut être modifié par le pays partenaire et la CTB quand cela s'avère nécessaire à l'exception de l'objectif spécifique, la durée et du budget total du programme pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettre entre l'Etat congolais et l'Etat belge.

Les adaptations au DTF sont discutées et approuvées en SMCL.

Toutefois, la Partie congolaise et la CTB informent la Partie belge des éventuelles modifications suivantes apportées :

- Les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie congolaise ;
- Les résultats, y compris leurs budgets respectifs ;
- Les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la structure mixte de concertation locale ;
- Le mécanisme d’approbation des adaptations du DTF ;
- Les indicateurs de résultat et d’objectif spécifique ;
- Les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties.

Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

Cette information se fait de deux manières : via le rapport annuel ou via la transmission du PV de la SMCL.

5.7 MONITORING, ÉVALUATION ET AUDIT

Le monitoring, l’évaluation et l’audit ont pour but non seulement de contrôler l’exécution technique et financière des activités du projet, mais surtout d’améliorer l’efficacité et l’efficacités du projet pour qu’il puisse réaliser au mieux ses objectifs.

Les mécanismes suivants seront mis en place :

5.7.1 Monitoring du projet

Le suivi et le monitoring interne du projet seront facilités par la mise en oeuvre du système d’information, destiné à mettre à la disposition du projet et de l’ensemble des acteurs, des données sur l’avancement du projet sur base des indicateurs objectivement vérifiables tels que définis dans le cadre logique du projet.

Gestion et suivi quotidien du projet

La gestion et le suivi quotidien du projet sont confiés à la direction du projet composée du coordinateur national et de l’assistant technique international.

Le coordinateur national est spécifiquement chargé de mobiliser les partenaires et les bénéficiaires du projet au moment du démarrage de chaque activité, de s’assurer des collaborations nécessaires au sein de l’administration nationale et provinciale, et de tenir informé le Secrétaire Général et les Directeurs au sujet des activités entreprises.

L’assistant technique est spécifiquement chargé de la programmation des activités et des budgets correspondants, des relations internes de la CTB, de la gestion du personnel d’appui, et de la préparation des rapports périodiques. Il a l’initiative de la mise en œuvre concrète et quotidienne des actions, une fois les programmes semestriels approuvés par la SMCL. Il s’assure du bon déroulement des actions une fois démarrées, et du respect par les intervenants des termes de référence. Il gère les finances du projet et en rend compte à la CTB et à la SMCL.

5.7.2 Evaluation du projet

Evaluation finale

A la fin du projet, une évaluation finale sera exécutée par une équipe externe au projet afin d'évaluer les résultats du projet sur base de critères prédéfinis dans les termes de références²². L'évaluation sera menée par une équipe d'au moins 2 experts, un expert international et un expert national. L'évaluation finale se fait suivant les procédures internes de la CTB. Les moyens financiers sont prévus dans le budget du projet

Evaluation DGCD

Dans le cadre du contrat de gestion entre la CTB et le gouvernement belge, le Service public fédéral « Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement » peut demander, sur un budget séparé, de faire une évaluation des projets en exécution ou d'accompagner l'évaluation finale.

5.7.3 Audit

Audit Projet

Des audits financiers relatifs à la contribution belge se feront régulièrement selon le règlement interne de la CTB. L'audit portera sur la vérification des comptes du projet et sur le contrôle et le respect des procédures. Les moyens financiers seront prévus dans le budget du projet.

La SMCL peut demander des audits complémentaires si elle les juge nécessaire.

La SMCL chargera le PM de l'élaboration des termes de référence et de la sélection du bureau d'audit. Ce bureau devra être certifié selon les standards internationaux et faire preuve d'une totale indépendance.

Le rapport d'audit doit être présenté en SMCL. Si nécessaire, la direction du projet doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que les mesures correctives ont été prises.

La cellule audit interne du Ministère concerné peut être associée aux audits. De par ses fonctions, elle sera chargée de veiller à la conformité des procédures internes du Ministère.

Audit CTB

Chaque année, les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

²² Il est recommandé d'organiser l'évaluation finale en même temps avec l'évaluation du projet Manuels Scolaires 2.

5.8 CLÔTURE DE LA PRESTATION

Six mois avant la fin du projet, un bilan financier doit être élaboré par la direction du projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté à la SMCL de clôture devra d'abord être vérifié par la CTB.

Après la fin de la Convention Spécifique il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et qui sont actés dans le PV de la SMCL.

A la fin de la prestation de coopération, les sommes restées éventuellement disponibles sur les comptes du projet tomberont en annulation.

6 THEMES TRANSVERSAUX

Dans l'éducation et l'enseignement on ne peut obtenir de changement de comportement et d'attitude si l'on n'investit pas massivement dans la sensibilisation et la formation des acteurs principaux de l'entreprise éducative. Si l'on veut que dans un système éducatif les bénéficiaires ultimes (les élèves) se développent harmonieusement, alors il faut aussi sensibiliser et former les bénéficiaires indirects tels que les parents, les enseignants, les gestionnaires scolaires et le personnel d'appui, les conseillers pédagogique et les inspecteurs.

Dans cette intervention, la sensibilisation se concentre surtout sur les instituteurs de la troisième et quatrième année primaire et sur les directeurs des écoles à travers les modules de formation dispensés par les encadreurs et les formateurs d'enseignants. Elle s'étend évidemment aussi directement aux élèves à travers les formations de leurs formateurs et à travers les contenus spécifiques des manuels scolaires fournis.

Qui touche aux programmes scolaires, touche au cœur du système éducatif. Ils définissent non seulement les connaissances et les compétences à acquérir mais visent aussi les normes, les valeurs et les attitudes requises pour qu'un citoyen puisse prendre sa place et jouer son rôle dans sa société. En plus, le prolongement de tout appui aux curricula est le renforcement de la conception, de la production, de l'édition et de la distribution des manuels-élèves et des guides pédagogiques-professeurs. En RD Congo très souvent l'apprenant n'a pas de manuels ou n'en possède qu'un seul (à partager avec d'autres apprenants). Dans cette situation, le livre fonctionne comme un résumé direct du curriculum.

Dans ce contexte il est intéressant de noter que le cahier de charges pour le choix des manuels scolaires pour une telle opération contenait des critères de sélection très explicites en matière de respect des thèmes transversaux. En effet la grille d'évaluation des manuels employait e.a comme paramètres transversaux : genre, éducation à la paix, VIH/SIDA et environnement.

Toutes ces observations valent pour tous les thèmes transversaux. Quelques éléments spécifiques supplémentaires sont à prendre en compte.

6.1 ENVIRONNEMENT

Le thème « éducation à l'environnement » est déjà intégré dans les nouveaux curricula auxquels les livres distribués sont directement liés. Or, l'intégration des concepts, des notions et des valeurs écologiques dans les programmes scolaires permettent leur assise cruciale dans le système éducatif. L'enjeu est de former un citoyen connaisseur et conscient des problèmes d'environnement et de sa propre place comme agent actif et engagé dans la préservation et la protection écologique.

Il sera aussi inclus la sensibilisation au recyclage des sacs plastiques et à leur possible utilisation pour la fabrication des couvertures pour les manuels; à cet égard, une fiche pratique pour la fabrication d'une couverture en plastique recyclé a été intégrée dans les syllabus de toutes les cascades de formation.

Par ailleurs, tout document de formation sera produit en recto /verso afin de diminuer la consommation de papier, ce qui peut apparaître dérisoire mais représente une économie de près de 7 millions de feuilles de papier.

Une attention particulière est donnée à la protection et la conservation de ces manuels scolaires afin d'en augmenter sensiblement la durée de vie à travers une campagne de sensibilisation

composée entre autres d'une émission radio et d'une vidéo en français et 4 langues nationales, de deux affiches reproduites chacune en 30.000 exemplaires et distribuées à chaque école primaire.

6.2 GENRE

Au premier niveau de la cascade de formation, un groupe initial de 16 personnes a été constitué et une attention particulière a été portée pour encourager les candidatures féminines lors de la procédure de sélection. Néanmoins peu de candidatures féminines avaient été reçues, ce qui explique que 4 femmes seulement étaient présentes dans ce groupe.

Au sein de ce groupe, 4 personnes sont détachées en appui à la structure d'exécution après avoir bénéficié d'une bourse pour une visite d'étude visant le développement de leurs capacités en matières de gestion/organisation de formations. L'équité de genre a été une exigence dans la sélection de ces 4 personnes.

La formation des enseignants ciblera idéalement l'ensemble des enseignants de 3^{ème} et 4^{ème} années primaires. La participation des institutrices à cette formation sera donc représentative de la répartition en genre des enseignants de ce niveau.

L'intervention veillera à favoriser la participation des enseignantes en limitant les freins potentiels à leur participation, notamment en réduisant au maximum les déplacements à effectuer. Cette participation à la formation est de nature à renforcer e.a. la perception positive du rôle de la femme dans l'entreprise de la formation.

En plus les formations dispensées à des dizaines de milliers d'instituteurs et d'institutrices auront comme objectif la maîtrise des manuels qui ont été conçus pro-équité dans la mesure où ils ont été vérifiés sur les éventuels stéréotypes-genre aussi bien au niveau de l'illustration que des textes et des exercices à faire. De nouveau il est utile de rappeler que le choix de ces livres s'est entre autres basé sur des paramètres d'équité.

6.3 DROITS DE L'ENFANT

A travers la participation de plus de cent mille enseignants à la formation à l'utilisation des manuels scolaires en intégrant la pédagogie active, l'intervention contribue à encourager les enfants à penser et à s'exprimer librement et à se forger une vision propre sur les choses de la vie.

En effet la pédagogie moderne, à travers les modules de formation, invite les apprenants à s'exercer à la participation aux processus d'apprentissage et à s'impliquer activement dans ce qui se passe à et autour de l'école.

Apprendre à employer un livre, c'est aussi donner une voix à un enfant de s'exprimer. Apprendre à discuter en groupe les contenus des manuels est aussi un exercice d'apprentissage du débat démocratique, en entraînant au respect de l'opinion de l'autre tout en formulant aussi précisément que possible ses propres positions.

Fournir et employer des livres est aussi un moyen substantiel pour augmenter la qualité de l'enseignement et donc un outil précieux dans la lutte contre l'abandon de la carrière scolaire. Ceci augmente significativement les chances que le droit à l'enseignement se concrétise effectivement en maintenant les apprenants dans le système éducatif

Former et recycler les enseignants les amène à une plus grande compréhension et un plus grand respect de l'enfant. Ainsi peuvent-ils contribuer à éviter/atténuer toute violence physique et psychique des élèves à l'école et à y remédier.

Puisque l'intervention vise aussi les gestionnaires d'école on peut s'attendre à une meilleure protection globale des droits élémentaires des élèves dans leur environnement scolaire direct.

6.4 HIV / SIDA

Puisque les manuels s'adressent à de jeunes enfants de la troisième et quatrième primaire le concept « prévention SIDA/HIV » n'a pas été retenu comme thème explicite de la formation à dispenser à leurs enseignants. En plus il s'agit des matières « calcul » et « français » qui ne s'y prêtent pas directement.

Néanmoins, la thématique de la prévention est abordée dans une leçon du manuel de français de 4^{ème} année. Les seules références HIV/SIDA avertissent contre les dangers potentiels (y compris d'ailleurs la problématique de la transmission sanguine) ; l'usage du préservatif n'est qu'un élément dans la stratégie éducative de lutte HIV/SIDA. Dans le guide pédagogique du maître il est clairement conseillé de faire, via une préparation collective, une observation commentée de l'image (préservatif + couple adulte et pas d'images d'enfants ou d'adolescents).

C'est à l'instituteur/trice d'interpréter et d'adapter le livre au contexte très local et surtout à l'âge de ses élèves et d'intégrer pédagogiquement l'information du manuel.

En plus la réalité congolaise scolaire est telle, qu'entre autres, beaucoup de filles sur-âgées (déjà en puberté) se trouvent encore avec les 9 ans. En plus, beaucoup d'élèves ne commencent pas du tout leur scolarité à temps ou décrochent en cours de route et se ré-insèrent par la suite plus tard dans le système scolaire.

Il faut rappeler que les livres de cinquième et sixième années primaires, distribués par une action similaire à celle-ci il y a quatre ans, avaient bien explicitement intégré ce thème comme sujet à débattre avec les sortants de l'école primaire.

Finalement des élèves de l'école primaire peuvent aussi fonctionner comme source de renseignement pour les non- et les dé-scolarisés, qui sont le plus souvent dépourvus d'informations utiles (et même dans certains cas les parents).

7 ANNEXES

7.1 CADRE LOGIQUE

Objectifs et résultats	Activités	Indicateurs de performance	Sources / Moyens de vérification
Objectif général			
Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement primaire sur toute l'étendue du territoire national de la RDC.			
Objectif spécifique			
Contribuer à une meilleure appropriation des matières de mathématique et français par les élèves des 3 ^{ème} et 4 ^{ème} années primaires sur toute l'étendue du territoire national de la RDC.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans 80% des provinces éducationnelles dans lesquelles les livres ont été distribués et les enseignants formés avant mars 2010, trois quarts des élèves de 3ème et 4ème utilisent et exploitent les manuels scolaires en classe pendant au moins deux tiers de leur temps réservé pour l'apprentissage du français et des mathématiques et ceci pendant les trois derniers mois de l'année scolaire 2009/2010. 2. Plus de 7 sur 10 des élèves de 3ème et 4ème primaire, possédant des livres scolaires de français et de mathématique et ayant en même temps des instituteurs/trices formés par l'intervention, ont une meilleure appropriation des matières concernées par rapport aux élèves n'ayant pas bénéficié ni des manuels ni des instituteurs/trices formés à ces manuels. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enquête basée sur des observations directes en classe et effectuée par une équipe des évaluateurs ou par une instance extérieure au projet. L'enquête sera administrée après la fin de l'année scolaire 2009/2010 2. les résultats de quatre tests d'appropriation (mathématique 3ème et 4ème, français 3ème et 4ème) effectué sur un échantillonnage sont à administrer /dépouiller/interpréter par une équipe d'évaluateurs externes au projet. Les tests seront administrés à la fin de l'année scolaire 2009/2010

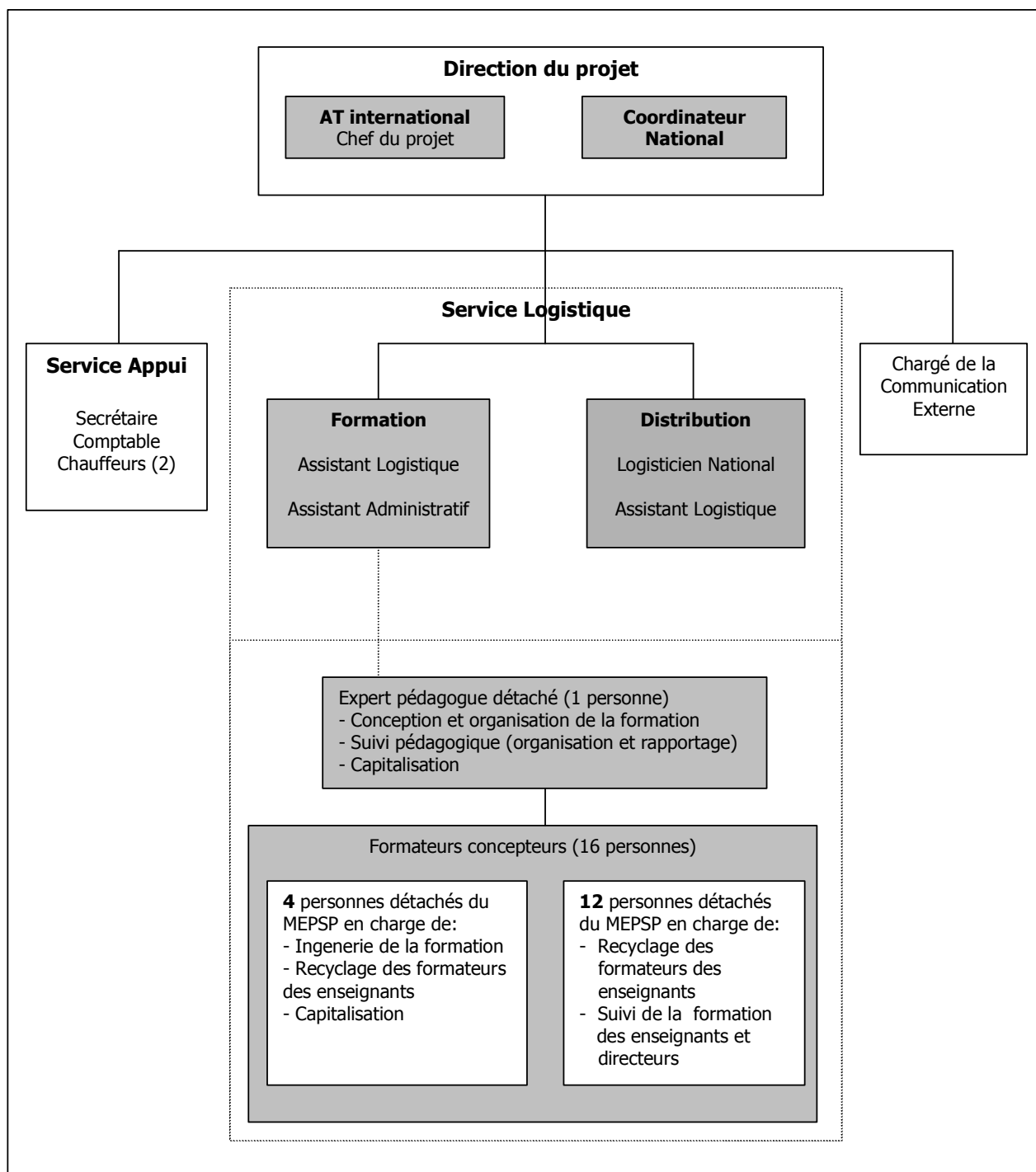
Objectifs et résultats	Activités	Indicateurs de performance	Sources / Moyens de vérification
<p>Résultat 1 – Les modules de formation sont adaptés & le recyclage des formateurs-concepteurs et formateurs d'enseignants est effectué.</p>	<p>Recyclage de 16 formateurs-concepteurs (auto-formation)</p> <p>Adaptation des modules de formation (par les formateurs-concepteurs)</p> <p>Recyclage de 2080 formateurs des enseignants</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les formateurs-concepteurs ont été recyclés 2. Le module de formation des formateurs d'enseignants est actualisé 3. Le module de formation des enseignants est adapté pour deux journées de formation 4. 90% des formateurs d'enseignants de chaque province éducationnelle ont été présents pendant toute la période de la formation 5. Toutes les formations de formateurs d'enseignants ont été dispensées dans leur totalité 6. La grille de supervision des sessions de formation des enseignants est élaborée 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Listes de présence 2. Module de formation 3. Module de formation 4. Liste des présences / Rapports des sessions de formation 5. Liste des présences / Rapports des sessions de formation 6. Matrice de la grille
<p>Résultat 2 – Les enseignants du 3e & 4e et les directeurs des écoles primaires sont formés à l'utilisation des manuels scolaires fournis dans les classes</p>	<p>Activités préparatoires à l'organisation des sessions de formation des enseignants</p> <p>Formation des enseignants & directeurs</p> <p>Sensibilisation & communication sur la formation des enseignants</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 90% des enseignants de 3e & 4e et des directeurs des écoles primaires de chaque province éducationnelle ont été formés à l'utilisation des manuels scolaires pendant deux jours complets 2. Toutes les activités du programme de formation ont été réalisées 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Listes de présence / Rapports des sessions de formation 2. Rapports de sessions de formation / Rapports des IPP

Objectifs et résultats	Activités	Indicateurs de performance	Sources / Moyens de vérification
<p>Résultat 3 – Le suivi de la formation des enseignants-directeurs est organisé & le savoir-faire d'une formation en cascades est capitalisé</p>	<p>Suivi pédagogique de la formation</p> <p>Suivi logistique de la formation</p> <p>Capitalisation du savoir-faire d'une formation en cascades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les rapports des sessions de formation des formateurs d'enseignants et des enseignants sont analysés, synthétisés et exploités 2. Les bases de données sont remises au Ministère de l'EPSP, ainsi qu'aux autorités décentralisées 3. Les leçons apprises sont diffusées auprès des autorités centrales et du Ministère de l'EPSP ainsi qu'auprès des autorités décentralisées et des PTF 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapport établi par la structure de gestion de projet 2. PV de remise et/ou preuve d'envoi 3. Rapport de synthèse / PV de remise et/ou preuve d'envoi

7.2 CALENDRIER D'EXÉCUTION

	2009					2010											
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Résultat 1 – Les modules de formation sont adaptés & le recyclage des formateurs-concepteurs et formateurs d'enseignants est effectué.																	
Recyclage de 16 formateurs-concepteurs (auto-formation)																	
Adaptation des modules de formation (par les formateurs-concepteurs)																	
Recyclage de 2080 formateurs des enseignants																	
Résultat 2 – Les enseignants du 3e & 4e et les directeurs des écoles primaires sont formés à l'utilisation des manuels scolaires fournis dans les classes																	
Activités préparatoires à l'organisation des sessions de formation des enseignants																	
Formation des enseignants & directeurs																	
Sensibilisation & communication sur la formation des enseignants																	
Résultat 2 – Les enseignants du 3e & 4e et les directeurs des écoles primaires sont formés à l'utilisation des manuels scolaires fournis dans les classes																	
Suivi pédagogique de la formation																	
Suivi logistique de la formation																	
Capitalisation du savoir-faire d'une formation en cascades																	

7.3 ORGANIGRAMME DU PROJET FEMS



7.4 ORGANIGRAMME DU MINISTÈRE DE L'EPSP

I. CABINET DU MINISTRE ET VICE-MINISTRE

II. SECRETARIAT GENERAL

III. DIRECTIONS

III.1 DIRECTIONS CLASSIQUES (cfr. Ordonnance de 1982)

Code	Directions
81	Direction des services généraux
82	Direction de l'Administration de l'enseignement général et normal
83	Direction de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
84	Direction des Programmes scolaires et du Matériel didactique
85	Direction de Planification et Statistiques scolaires
86	Inspection générale
87	Direction des Relations internationales
88	Direction de l'Imprimerie pilote

III.2. DIRECTIONS CREEES APRES 1982

Code	Directions	Année de création
89	Direction de l'Organisation et Informatique	1989
90	Direction de l'Administration de l'Education Pour Tous (EPT)	2004
91	Direction des Réformes et Innovations éducatives	1990
92	Direction du Test National de Fin d'Etudes Primaires (TENAFEP)	1996
93	Direction d'Education à la Vie Familiale en matière de population (EVFmp)	1989
94	Direction des jeux, loisirs et sports scolaires	1992
95	Direction des Infrastructures scolaires	1991
96	Direction de Pensions et Rentes	1991
97	Direction de Contrôle et de la Paie des Enseignants (SECOPE)	1985
98	Direction de Service National d'Identification des Elèves (SERNIE)	1990
99	Direction de l'Enseignement spécial	1992
100	Direction de l'Administration de l'Enseignement Privé Agréé	2004
101	Direction de l'Observatoire du Partenariat éducatif	2004

7.5 TDR DE L'ASSISTANT TECHNIQUE INTERNATIONAL

L'assistant technique, expert en gestion administrative et logistique, chef de projet sera recruté par la CTB et travaillera à Kinshasa à la Direction des Programmes et Matériels Didactiques. Sa désignation sera soumise à l'agrément de la partie congolaise.

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<ul style="list-style-type: none"> • Coresponsable, avec le coordinateur national, et appuyé par l'équipe du projet, de la production des résultats intermédiaires et de toutes les activités décrites dans le DTF. En tant que chef de projet, il/elle coordonne et supervise l'ensemble des activités du projet. • Elaborer le plan d'action et les budgets correspondants pour l'exécution des activités. • Organiser en collaboration avec les autorités déconcentrées du Ministère de l'EPSP les sessions de recyclage et des sessions de formation des enseignants & directeurs, et du suivi administratif et financier de ces formations (résultat 1 & 2). • Organiser et vérifier la collecte des données utiles à la capitalisation de l'expérience (résultat 3). • Gérer financièrement et administrativement le projet ; Il/elle gère les finances du projet et en rend compte à la CTB et à la SMCL. Il/elle autorise les demandes de paiement et les requêtes de transfert de fonds Il/elle supervise la comptabilité à présenter mensuellement à la CTB Kinshasa. • Préparer, mettre en œuvre et suivre l'exécution des marchés publics. • Assurer la rédaction des rapports semestriels et annuels. Assurer le rapportage sur l'état d'avancement à la SMCL et à la CTB. • Gérer, coordonner et superviser le personnel du projet. • Superviser les approvisionnements du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplôme universitaire ou étude longue durée. • Une formation pertinente et expérience prouvée dans le domaine de la logistique, principalement dans les domaines de la distribution, transport et planification. • Connaissance de la RDC et de la situation logistique de l'intérieur du pays est un atout. • Expérience d'au moins cinq ans en coopération internationale en Afrique dont une partie en Afrique Centrale. • Expérience significative en gestion de projet (management, organisation, planning, administration, budgétisation) • Expertise prouvée dans les marchés publics. • Bonne maîtrise des outils informatiques usuels • Aptitude à la communication inter-culturelle et à la gestion d'équipe ; • Parfaite maîtrise de la langue française ; • Grande rigueur administrative et organisationnelle • La connaissance de la coopération belge serait un avantage

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Organiser et effectuer le suivi des activités du projet sur le terrain.• Elaborer les TdR de l'évaluation finale.• Assurer le secrétariat de la Structure mixte de concertation locale (SMCL) : agenda, invitation, rédaction des documents préparatoires, rapports.• Assurer une implication maximale du MEPSP dans la réalisation de l'objectif spécifique du projet.• Assurer la collaboration et complémentarité avec les autres appuis de la coopération belge et les autres coopérations internationales présentes sur place (notamment la Banque Mondiale). | |
|--|--|