

NOTE D'EVALUATION DE RAP
FORMATION PEDAGOGIQUE DE BASE
NAMIBIE

1. Le projet

Evaluation:	Jan.-Fev. 1993	Prêt: F/NAM/EDU/93/2	9,211 MUC
Signature:	09/7/93	Mise en vigueur prêt:	27/5/94
Achèvement projet:	Dec. 2002	RAP:	Oct.-Nov 2004

Selon le RAP, le projet de formation pédagogique de base en Namibie avait pour but l'amélioration du système d'éducation fondamental et pour objectif de rehausser le niveau de formation des enseignants. Le projet prévoyait la création de deux écoles normales ayant chacune une capacité d'accueil de 300 étudiants et formant chacune 100 diplômés par an; il bénéficiait aux populations des zones rurales défavorisées.

Le projet comportait deux composantes (i) la fourniture et l'équipement des deux écoles, et (ii) la gestion du projet y compris le renforcement des capacités de gestion du Ministère de l'éducation et de la culture. Evalué à 11,05 MUC le projet était financé par le Gouvernement à hauteur de 1,84 MUC et par la Banque à hauteur de 9,21 MUC. La Namibie qui est un pays à revenu intermédiaire, a bénéficié d'une autorisation spéciale pour financer ce projet sur le FAD.

2. Conclusions et appréciations du projet par le RAP

2.1 Principales conclusions :

Le projet a bien permis d'élargir l'accès à un enseignement de qualité aux groupes vulnérables des zones rurales défavorisées, sur une base équitable, et ce grâce au renforcement des capacités des enseignants. Les efforts consentis dans l'élaboration des programmes d'études, la formation des formateurs, les mécanismes de gestion de l'éducation notamment, n'ont cependant pas suivi le rythme du renforcement des capacités des enseignants, mais les résultats scolaires des élèves éduqués par ces enseignants viennent confirmer l'importance du projet.

2.2. Notation de la performance par le RAP :

La performance de l'Exécution du projet est jugée Satisfaisante pour notamment le respect des coûts du projet dans sa conception originale.

La performance de la Banque est jugée Satisfaisante; tous les éléments de cette performance sont jugés Satisfaisants à l'exception de la préparation du projet dont la mission fut confondue avec celle de l'évaluation ex ante.

Bien que mentionnée dans le titre du chapitre 7, la performance de l'Emprunteur n'est pas évaluée dans le RAP. Elle figure au paragraphe 4.6 réservé aux performances des consultants, entreprises, etc. et elle est qualifiée de "Moyenne" en page (iv) des Données de base du projet.

La performance globale est jugée Satisfaisante, les objectifs du projet sont largement atteints.

La performance opérationnelle n'est pas aussi brillante que celle prévue à l'évaluation. Malgré des résultats physiques et financiers Très Satisfaisants, la performance est finalement amoindrie par la faible qualité des programmes d'enseignement, de la formation des enseignants, des réformes pédagogiques etc. qui n'ont pas été développés comme prévu à l'évaluation.

La performance institutionnelle est jugée Satisfaisante; elle bénéficie d'un cadre institutionnel et de systèmes informatique financier et de gestion adéquats, ainsi que d'une bonne dotation en personnel nécessitant toutefois une formation complémentaire.

La performance économique n'est pas évaluée par le RAP.

L'incidence sociale est jugée Satisfaisante dans le tableau des résultats et le relèvement du niveau de l'éducation de base peut contribuer à la réduction de la pauvreté.

Aucun effet, majeur, préjudiciable à l'environnement n'est généré par le projet; la performance est jugée Satisfaisante au tableau de résultats.

La viabilité des résultats du projet notée 3/4 est jugée Satisfaisante; elle bénéficie d'un engagement Très Satisfaisant de l'Emprunteur à travers l'important appui budgétaire au secteur mais elle est atténuée par un système d'entretien des infrastructures peu Satisfaisant.

2.3 Les nombreux enseignements et recommandations tirés dans le RAP sont relatifs à la qualité à l'entrée du projet, aux conditions de son exécution, au respect des conditions et modalités de prêt et enfin aux conditions de durabilité des résultats. Les principales sont relatives aux (i) mesures incitatives à la pérennité du personnel qualifié, (ii) dialogue entre bailleurs de fonds, (iii) système de contrôle comptable et financier du projet et (iv) processus d'utilisation des reliquats de financement des projets.

3. RAP de l'Emprunteur

Le RAP mentionne la remise par l'Emprunteur, en 2003, d'un avant projet de rapport d'achèvement; il juge sa qualité Insatisfaisante notamment en ce qui concerne les décaissements, coûts du projet, passation de marchés et calendrier d'exécution.

4. Notation de la qualité du RAP

4.1 Conformité formelle à la directive OM 900 du Manuel des Opérations

Les travaux nécessaires au projet tel que défini à l'évaluation ont été achevés en 1996, mais l'utilisation successive des reliquats a repoussé sa date officielle d'achèvement à 2004. Le RAP a donc été élaboré environ huit ans après son achèvement réel et deux ans après la date officielle d'achèvement, de toutes les façons en dehors du délai requis par les dispositions en vigueur.

Son format est conforme au format préconisé dans la Directive, à l'exception de l'absence de l'évaluation de la performance économique du projet, lacune commune aux projets du secteur social (santé, éducation). On note également l'absence de commentaires justificatifs pour certains éléments constitutifs des composantes du tableau de notation des résultats du projet.

Le rapport est de qualité Satisfaisante sur le plan rédactionnel dans sa langue originale, malheureusement la traduction du document, en français, est peu Satisfaisante, obligeant souvent l'évaluateur à travailler sur le document original pour lever certaines ambiguïtés et autres contradictions du texte français, et mieux comprendre les analyses et évaluations du RAP.

4.2 Evaluation de la qualité du contenu du RAP

a. Objectifs, conception et qualité à l'entrée du projet

Objectifs et indicateurs de performance (IP)

Le RAP a repris la matrice MPDE du REP qui était de qualité Satisfaisante. Les objectifs et les Indicateurs de performance associés, tant au niveau sectoriel que celui du projet, sont adéquatement définis, concis et précis.

A titre indicatif, OPEV propose d'élargir le champ de l'objectif sectoriel à l'amélioration de l'accès à l'enseignement avec pour IP l'évolution du taux de scolarisation des enfants (garçons et filles) dans le cycle fondamental mais également celui des enfants/adolescents dans le secondaire et supérieur, qui sera un impact secondaire du projet. L'IP de l'évolution du ratio Elèves/Enseignant dans le cycle

fondamental est également proposé pour illustrer l'extension de la capacité de formation pédagogique mais également la qualité de l'encadrement de l'enseignement de base.

Conception, élaboration

Le RAP a bien situé le projet dans le contexte et la politique de la Namibie ainsi que dans celui des interventions de la Banque. La description des différentes étapes de sa formulation est adéquate mais la conception du projet n'est pas, à ce niveau, analysée de façon rétrospective et à la lumière de l'expérience de sa réalisation et de ses performances finales.

b. Réalisation du projet

L'évaluation, par le RAP, de la performance à l'exécution est jugée Satisfaisante. La description et l'analyse des divers éléments de l'exécution du projet sont suffisamment détaillées et adéquates et notamment les raisons financières ayant conduit à l'extension de l'envergure du projet et ses conséquences sur le calendrier d'exécution et bien évidemment sur les réalisations du projet. Cette performance est cependant atténuée par:

1- la restriction de la description et de l'analyse des coûts à ceux du projet dans sa version finale après modification. Il était important de ressortir la situation financière du projet achevé dans sa configuration originale d'autant qu'aucune réévaluation officielle du projet n'a précédé les modifications majeures, et,

2- l'absence d'analyse de l'impact de la variable exogène (variation de change de l'ordre de 36% entre 1993 et fin 1996) sur les coûts, ce qui a conduit le RAP à occulter les lacunes de l'évaluation ex ante et l'ampleur de la surestimation des coûts du projet.

c. Performances et résultats du projet

La bonne qualité du rapport est amoindrie par le manque de qualification, dans ses développements, de la plupart des performances du projet. Il faut aller dans les tableaux de notation des performances pour avoir une idée précise de cette performance.

L'évaluation, par le RAP, de la performance opérationnelle est Très Satisfaisante malgré l'absence de qualification au niveau des développements du rapport. L'analyse des réalisations physiques est bien documentée, indicateurs pertinents et chiffrés à l'appui, tout comme la description et l'analyse des lacunes en matière de programmes d'accompagnement et autres renforcement institutionnel, qui devaient être pris en charge par d'autres partenaires au développement sous la coordination de l'Emprunteur. OPEV déplore cependant l'absence de l'analyse des besoins de financement des coûts récurrents et autres besoins de l'entretien des infrastructures qui n'est pas développée dans les performances institutionnelle et financière, et abordée superficiellement et qualitativement dans le paragraphe relatif à la viabilité du projet.

L'évaluation de la performance institutionnelle est Très Satisfaisante. L'analyse des différents services et institutions partie prenante au projet est solide et bien argumentée.

L'évaluation, par le RAP, de la performance des Consultants, entreprises et fournisseurs est Satisfaisante. Dans ce paragraphe est également développée la performance de l'Emprunteur alors qu'elle doit figurer au chapitre 7 relatif à la performance de la Banque et de l'Emprunteur.

La pertinence des conditions est adéquatement analysée dans le chapitre relatif à l'exécution du projet ainsi qu'au paragraphe 4.7 intitulé "conditions et clauses". Le RAP estime, a posteriori, les conditions définies à l'évaluation pertinentes mais insuffisantes, notamment en ce qui concerne le contrôle comptable et financier.

Le RAP n'a pas évalué la performance financière et économique du projet, lacune rencontrée dans la plupart des REP et RAP concernant des projets relevant du secteur social. Si le projet n'est pas astreint à l'estimation d'une rentabilité financière, ce chapitre doit quand même discuter les problèmes de financement des coûts récurrents et le bien-fondé, la cohérence des conditions financières le cas échéant. Dans la partie économique les coûts d'opportunité par type de réalisation et autres concepts de coût/efficacité peuvent être développés et comparés à des indicateurs de référence nationaux, régionaux ou « universels ».

d. Incidences sociales et environnementales

L'évaluation, par le RAP des incidences sociales et environnementales du projet est Satisfaisante mais très qualitative. Les effets sont bien identifiés mais aucune donnée concrète chiffrée n'est fournie à l'appui des affirmations d'impact positifs, sans parler de l'attribution partielle ou totale de ces impacts au projet. Il est nécessaire, notamment pour les projets relevant du secteur social, de prévoir un budget pour l'identification des impacts sociaux économiques du projet et la collecte de données statistiques y relatives, en cours et à l'achèvement de l'exécution du projet.

e. Durabilité

Le RAP a bien évalué la durabilité du projet en procédant à l'analyse de ses principales composantes technique, économique, humaine et financière, mais cette analyse reste très qualitative.

f. Performance de la Banque et de l'Emprunteur

L'évaluation par le RAP des performances de la Banque et de l'Emprunteur est globalement Satisfaisante et bien argumentée.

g. Notation globale

L'évaluation, par le RAP, de la performance globale du projet est Très Satisfaisante, avec une synthèse adéquate des résultats.

h. Conclusions, enseignements et recommandations

La conclusion reflète bien de façon synthétique les importants facteurs ayant contribué au succès ou ayant atténué les performances du projet. Le rapport a essayé de corrélérer la performance globale du projet aux éléments clés de la conception du projet, des capacités institutionnelles de l'Emprunteur et de la Banque. Les enseignements tirés sont pertinents et cohérents avec les développements du rapport; les recommandations qui s'en suivent répondent bien au souci d'amélioration des projets futurs.

5. Degré de priorité du projet en vue d'une activité d'évaluation de performance

OPEV est d'accord avec les leçons et recommandations du RAP ainsi que sur son évaluation des performances du projet à l'exception de celles relatives à la Banque et à l'Exécution. Après revue et correction des notes des critères élémentaires des performances dans les divers tableaux du RAP, le projet ressort en effet avec une performance globale Très Satisfaisante mais celles de l'Exécution et la Banque s'avèrent Insatisfaisantes après leur transposition et correction dans le cadre du projet et des moyens définis à l'évaluation.

La qualité du RAP, notée 3,38/4, est Très Satisfaisante atténuée par l'absence d'évaluation économique du projet et d'analyse exhaustive des écarts de coûts du projet.

Compte tenu que le RAP et les résultats du projet sont de qualité Très Satisfaisante, une mission de post-évaluation en soi, par OPEV, ne se justifie pas. OPEV recommande cependant d'envisager une allocation budgétaire systématique pour la collecte des données sur les impacts socio-économiques de projet relevant de secteurs sociaux comme l'éducation et la santé.

EVALUATION DU RAP

Annexe 1

FORMATION PEDAGOGIQUE DE BASE - NAMIBIE**GRILLE DE NOTATION DU RAP**

Prêt N° F/NAM/EDU/93/2

Projet: Formation pédagogique de base

Critères d'évaluation du RAP	Note /4	Observations
1. Adéquation de l'analyse des finalités et de la formulation du projet.	3	La qualité de la matrice et de ses principaux éléments est Satisfaisante, mais l'adéquation de la conception du projet n'est pas analysée de façon détaillée.
2. Adéquation de l'analyse de l'exécution du projet.	3	Les diverses composantes de la réalisation du projet sont adéquatement décrites et analysées à l'exception l'analyse exhaustive des coûts du projet initial et des reliquats de financement
3. Sûreté du jugement au sujet de la performance et des résultats du projet.	4	La qualité de l'évaluation des performances et résultats du projet est Très Satisfaisante mais l'absence de l'évaluation économique en atténue la portée. La note de cette performance n'est pas diminuée pour autant, tous les projets du secteur étant identiques sur ce plan.
4. Adéquation de l'analyse des incidences sociales et environnementales.	3	La performance est Satisfaisante mais très qualitative
5 Sûreté du jugement au sujet de la durabilité du projet, en fonction de la programmation future de l'entretien et de sa phase opérationnelle.	3	L'appréciation de la durabilité du projet est Satisfaisante; tous les facteurs de consolidation des acquis du projet sont revus par le RAP mais ne sont pas étayés par des données précises et quantitatives.
6. Sûreté du jugement au sujet de la performance de la Banque et de l'Emprunteur.	3	L'évaluation bien argumentée des performances de la Banque et de l'Emprunteur est satisfaisante.
7. Cohérence de la notation globale avec les notations des composantes individuelles.	4	L'évaluation de la performance globale du projet par le RAP est Très Satisfaisante, les résultats du projet y sont bien synthétisés.
8. Adéquation de l'analyse et de la clarté des conclusions, des leçons tirées et les recommandations	4	La conclusion reflète tous les facteurs ayant contribué au succès ou atténué les performances du projet. Les enseignements tirés sont pertinents et cohérents avec les développements du rapport et avec les recommandations.
9. Autre (spécifier)		
Notation globale	3.38	La qualité du RAP est Très Satisfaisante, les descriptions, analyses sont claires et concises, et les IP des résultats suffisamment nombreux et représentatifs.
<p>A l'exception des performances de la Banque et de l'exécution, OPEV approuve généralement la notation de la performance du projet dans ses différentes composantes et estime la performance du projet dans son ensemble Très Satisfaisante.</p> <p>OPEV approuve les recommandations du RAP et particulièrement celles ayant trait à la revue des procédures d'utilisation des reliquats et accessoirement à la réévaluation non contraignante des projets en cours d'exécution.</p> <p><u>Avis du Département concerné :</u></p>		
<p><u>RAP de l'Emprunteur et contribution au RAP de la Banque</u></p> <p>Le RAP estime que le RAP remis par l'Emprunteur est de qualité Insatisfaisante. L'Emprunteur a fait les commentaires d'usage sur le RAP de la Banque, il est généralement d'accord sur ses conclusions.</p>		

EVALUATION DU RAP

Annexe 1

FORMATION PEDAGOGIQUE DE BASE - NAMIBIE

Conclusion: La qualité du RAP est jugée Très Satisfaisante par la qualité de ses analyses et ses conclusions concises.

Degré de priorité du projet quant au rapport d'évaluation de performance, l'étude d'impact, l'examen par pays/secteur ou l'étude d'évaluation thématique :

- Deux projets d'éducation ont été financés par la Banque, une évaluation sectorielle pourrait être envisagée.
- Le projet a des résultats Hautement Satisfaisant grâce notamment à la capacité institutionnelle de l'Emprunteur et à la qualité de l'évaluation du projet exception faite de l'estimation des coûts qui fut Insatisfaisante.
- Etudes thématiques ou spéciales (spécifier) : Les impacts socio-économiques des projets d'éducation en Namibie et ailleurs doivent être évalués de façon précise.

Questions d'intérêt spécial dans l'étude thématique et la revue sectorielle : Impact socio-économique des 2 projets d'éducation sur leurs régions d'influence.

Questions accessoires:

Mesure / décision de suivi :

EVALUATION DU RAP **Annexe 2**
FORMATION PEDAGOGIQUE DE BASE - NAMIBIE

CORRECTION DES NOTES DU RAP

1 - PERFORMANCE DE L'EXECUTION

Indicateurs	Note	Observations
1. Respect du calendrier d'exécution	3	Le calendrier était globalement bien respecté pour le projet prévu initialement
2. Respect des coûts	2	Les coûts étaient surestimés à l'évaluation ex ante
3. Respect des conditions de l'accord de prêt	2	RAS
4. Adéquation du suivi-évaluation et des rapports d'avancement trimestriels	2	RAS
5. Exploitation satisfaisante	3	RAS
Evaluation globale de la performance d'exécution	2,4	La performance est Satisfaisante pour le projet tel qu'il était prévu à l'origine, mais Insatisfaisante pour le projet modifié

2 – PERFORMANCES DE LA BANQUE

Indicateurs	Note	Observations
1. A l'identification	3	RAS
2. A la préparation du projet	1	Il n'y a pas eu de mission spécifique de préparation
3. A l'évaluation	2	Les coûts sont mal évalués
4. A la supervision	2	La banque n'a pas réagi efficacement aux manquements dans la conduite du projet
<u>Evaluation globale de la performance de la Banque</u>	2.0	La performance est globalement Insatisfaisante

EVALUATION DU RAP

Annexe 2

FORMATION PEDAGOGIQUE DE BASE - NAMIBIE**CORRECTION DES NOTATIONS DU RAP****3 - RESULTATS DU PROJET**

N°	Indicateurs	Note	Observations
1	Pertinences, réalisation des objectifs	3,14	Les objectifs étaient pertinents les résultats sont très Satisfaisants
i)	Politique macro-économique	3	RAS
ii)	Politique sectorielle	4	RAS
iii)	Réalisations physiques	4	RAS
iv)	Résultats financiers	2	Le projet aurait du être réévalué et ses résultats recalculés
v)	Aspects sociaux, pauvreté et femmes ...	3	RAS
vi)	Environnement	3	RAS
vii)	Développement du secteur privé	3	RAS
viii)	Autres		L'aspect genre est intégré en (vi)
2	Développement Institutionnel	3	La performance est Satisfaisante
i)	Cadre institutionnel	3	RAS
ii)	Système d'information financier et de gestion, y.c. système d'audit	3	RAS
iii)	Transfert de technologie	3	RAS
iv)	Dotation en personnel qualifié, formation et dotation en personnel de contrepartie	3	RAS
3	Durabilité	3	Les perspectives de durabilité sont Satisfaisantes
i)	Engagement continu de l'Emprunteur	4	RAS
ii)	Environnement politique	3	RAS
iii)	Cadre institutionnel	3	RAS
iv)	Viabilité technique ...	3	RAS
v)	Viabilité financière	3	RAS
vi)	Viabilité économique	SO	Non évalué ni analysé dans le RAP
vii)	Viabilité environnementale	3	RAS
viii)	Mécanismes exploitation et maintenance	2	RAS
4	Taux de rentabilité interne	-	Non évaluée
5	Evaluation globale des résultats	3,04	La performance globale est Très Satisfaisante