

# Résumé d'évaluation

## Projet de constructions et de réhabilitation scolaires CCM1379

L'évaluation résumée ici est issue de la mission d'évaluation d'une grappe de trois projets d'appui à l'universalisation du cycle primaire financés par le C2D-Education. Elle propose une analyse du processus de mise en œuvre du projet.

Pays : **Cameroun**

Secteur : **Education**

Evaluateur : **ARC Audit & Consulting** (Seke Kouassi De Syg, Pekekue Zakari, Raboanarijaona Mamy Niaina, Bekolo Mimbama Christian, Mbouobouo Mouliom Ibrahim, Ndongo Onana Paul, et Elandi Elandi Jean Roland)

Date de l'évaluation : **Février à Décembre 2024**

## Données clés de l'appui AFD

**Numéro de projet** CCM1379

**Montant** : 30 millions €

**Taux de décaissement** : 89%

**Signature de la convention**

**de financement** : Janvier 2017

**Date d'achèvement** : Décembre 2019

**Durée** 3 ans

## Contexte

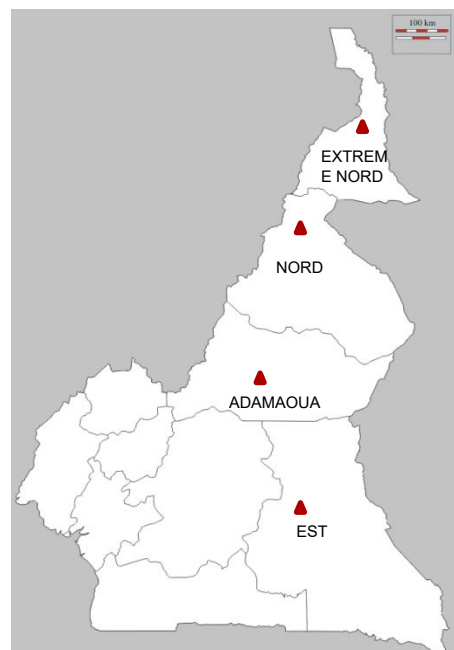
Sur le triennat 2017-2019, un premier appui-budgétaire sectoriel de 60 M€ (soit 39,3 Md FCFA) a été mis en œuvre, au travers de la convention d'affectation n° CCM 1379 01 U, en novembre 2017. Dans le cadre de l'utilisation de cet appui, le MINEDUB, en collaboration avec l'AFD a priorisé la construction et l'équipement des salles de classe dans les régions de l'Adamaoua, de l'Est, de l'Extrême-Nord et du Nord (Zones d'Éducation Prioritaires). Le triennat 2017-2019 a été également marqué par certaines réformes notamment l'accélération du processus de décentralisation au Cameroun et la mise en vigueur d'un nouveau code des marchés publics.

## Intervenants et mode opératoire

La maîtrise d'ouvrage du projet CCM1379 était assurée par le Ministère de l'Éducation de Base (MINEDUB). On note que la budgétisation annuelle du projet était en alignement avec le Budget d'Investissement Public (BIP).

La mise en œuvre était assurée par plusieurs acteurs dont :

- ✓ la Division de la Planification, des Projets et de la Coopération (DPCC) du MINEDUB est mobilisée pour la partie technique ;
- ✓ la Direction des Ressources Financières et Matérielles (DRFM) du MINEDUB et le Ministère Délégué des Marchés Publics (MINMAP) sont mobilisées selon leurs compétences définies par la réglementation en vigueur ;
- ✓ les délégations du MINTP sont chargées de la maîtrise d'œuvre et le suivi technique des travaux
- ✓ les communes en tant que bénéficiaires ont un droit de regard sur l'évolution des travaux.



## Objectifs

L'objectif principal était de renforcer l'offre d'éducation par la construction et l'équipement des salles de classe d'une part, et la réhabilitation des salles de classe, d'autre part. Conformément aux procédures d'exécution du BIP, les fonds destinés à la réalisation de ces infrastructures ont été transférés aux communes.

## Réalisations attendues

Afin de suivre cet objectif, quatre indicateurs ont été retenus (un indicateur de dialogue et trois indicateurs de performance).

- Indicateur n°1 : Taux d'admission net au primaire (Indicateur de dialogue) ;
- Indicateur n°2 : Salles de classe en dur en bon état (Indicateur de performance) ;
- Indicateur n°3 : Tables et chaises pour les élèves (Indicateur de performance) ;
- Indicateur n°4 : Maîtrise d'ouvrage communale (Indicateur de performance).

## Appréciation de la performance

### Pertinence

L'analyse de la pertinence du projet CCM 1379 a permis de relever que les réalisations du projet sont pertinentes au regard de leur alignement à la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation (SSEF), à la carte scolaire, ainsi qu'à leur capacité à répondre aux besoins de la population.

### Cohérence

En ce qui concerne la cohérence du projet, l'évaluation a conclu que le dispositif institutionnel du projet évalué est le socle sur lequel repose son architecture, et de plus, sa mise en œuvre repose sur les procédures nationales.

### Efficacité

L'analyse de l'efficacité a relevé un niveau d'atteinte des indicateurs satisfaisant, toutefois une qualité relativement moins appréciable des infrastructures réalisées et par conséquent une efficacité diluée par les lacunes observées.

### Efficience

Par rapport à l'efficience, l'évaluation a abouti à une performance hypothéquée par la non-conformité des délais d'exécution des travaux, l'inefficacité des acteurs dans le suivi des travaux.

### Effets et durabilité

En ce qui concerne la durabilité, l'évaluation a noté sa fragilité qui résulte de la mauvaise qualité des infrastructures réalisées, elle-même conséquence d'un suivi inefficace.

### Valeur ajoutée

L'analyse a noté que la contribution de l'AFD est salubre dans le secteur de l'éducation bien que ce mode de financement des projets de constructions scolaires mérite d'être repensé.

## Conclusions et enseignements

L'approche du financement de l'éducation par ABS retenue par l'AFD a eu des effets positifs certains dans la mise en œuvre de la politique sectorielle à travers l'amélioration de l'offre d'éducation d'une part, et en insistant sur la demande d'éducation d'autre part.

Cette approche AFD a permis d'éprouver les procédures nationales en allouant les fonds dans le budget national. Sur le plan opérationnel, l'ABS a contribué à :

- **Améliorer la traçabilité, la redevabilité et l'efficacité de l'action publique** à travers le dialogue de performance et les outils utilisés notamment la matrice de performance ;
- **La mise en place d'un circuit financier relativement fluide et transparent** grâce à la priorisation des dépenses ABS conformément aux dispositions de la convention d'affectation.

Au final, l'outil C2D de l'AFD dans le cadre du financement de l'éducation est fortement apprécié au regard de la forte implication du MINEDUB depuis l'identification du projet jusqu'à sa clôture. Ce qui a eu le mérite d'assurer non seulement une bonne appropriation de la partie camerounaise, mais également, cette implication du MINEDUB s'est avérée un gage de pérennité.

Cependant, l'on a déploré la mise à disposition tardive des ressources financières relatives à la mise en œuvre du Fond d'Appui à l'Elaboration des Politiques (FATEP) dans la mesure où la convention (FATEP) a été signée plus de six mois après la convention de financement (CCM 1379 01), et la mise à disposition des ressources est intervenue en avril 2019, pratiquement à la fin du triennat de mise en œuvre du projet évalué. Ainsi, sur les 550 000 € disponibles, le MINEDUB a utilisé 70,8%, dû aux difficultés de conversion des devises par la CAA.

Sur la base de ces évidences, l'on conclut à une forte contribution de l'AFD dans le processus d'instruction du mécanisme C2D, bien que le concours financier de l'AFD ait faiblement contribué au renforcement des capacités des parties prenantes.

# Résumé d'évaluation

## Projet de constructions et de réhabilitation scolaires CCM1577

L'évaluation résumée ici est issue de la mission d'évaluation d'une grappe de trois projets d'appui à l'universalisation du cycle primaire financés par le C2D-Education. Elle propose une analyse du processus de mise en œuvre du projet

Pays : **Cameroun**

Secteur : **Education**

Evaluateur : **ARC Audit & Consulting** (Seke Kouassi De Syg, Pekekue Zakari, Raboanarijaona Mamy Niaina, Bekolo Mimbama Christian, Mbouobouo Mouliom Ibrahim, Ndongo Onana Paul, et Elandi Elandi Jean Roland)

Date de l'évaluation : **Février à Décembre 2024**

## Données clés de l'appui AFD

**Numéro de projet** : CCM1577

**Montant** : 40 millions €

**Taux de décaissement** : 100%

**Signature de la convention**

**de financement** : Janvier 2020

**Date d'achèvement** : Décembre 2022

**Durée** 3 ans

## Contexte

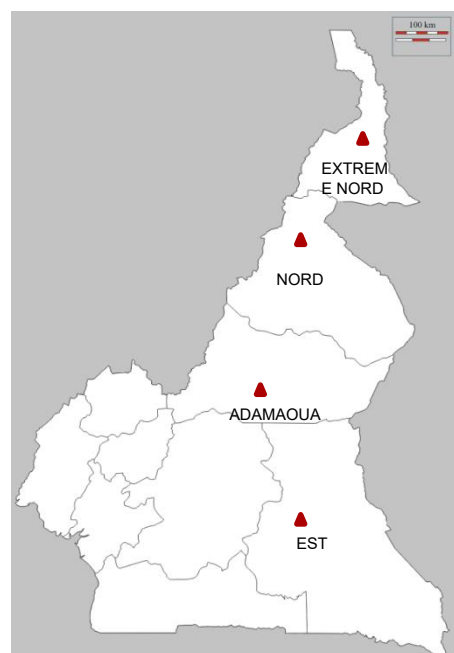
La convention d'affectation n° CCM 1577 01 U, signée le 06 mars 2020, met en place le deuxième triennat d'appui budgétaire sectoriel du 3e C2D en faveur des secteurs sociaux au Cameroun. Ce concours fait suite au triennat 2017-2019 et consacre une enveloppe maximale de 103,4 M€ (soit 67,8 Mds CFA) dédiée à la réduction des inégalités d'accès aux services de base en santé, éducation et protection sociale sur le triennat 2020-2022. Grâce à la convention de financement CCM1577 d'un montant de 40 millions d'Euros, le programme N°197 « Universalisation du cycle primaire » visait le renforcement de l'offre scolaire.

## Intervenants et mode opératoire

La maîtrise d'ouvrage du projet CCM1577 était assurée par les communes. Tout comme le précédent ABS, la budgétisation annuelle du projet était en alignement avec le Budget d'Investissement Public (BIP). Les appels d'offres nationaux étaient préparés et pilotés par les commissions de passation de marchés des communes. Au titre des transferts aux communes, les projets financés devaient provenir des Plans Communaux de Développement (PCD).

La mise en œuvre était assurée par plusieurs acteurs dont :

- ✓ la Division de la Planification, des Projets et de la Coopération (DPPC) et la Direction des Ressources Financières et Matérielles (DRFM) du MINEDUB pour le suivi des travaux au niveau central ;
- ✓ les délégations du MINTP sont chargées de la maîtrise d'œuvre et le suivi technique des travaux
- ✓ les communes en tant que bénéficiaires ont un droit de regard sur l'évolution des travaux.



## Objectifs

L'ABS 2020-2022 visait le renforcement de l'offre et l'amélioration de la qualité de l'éducation, à travers notamment la construction, la réhabilitation et l'équipement des salles de classe d'une part, la formation continue des personnels enseignants et encadreurs pédagogiques, l'octroi de la prime de fidélisation à certains enseignants des régions bénéficiaires de l'ABS et la construction des logements d'astreinte pour enseignants d'autre part.

## Réalisations attendues

- Indicateur n°1 : Taux d'achèvement primaire désagrégé par région et sexe (*Indicateur de dialogue*) ;
- Indicateur n°2 : Ratio d'élèves par salle de classe en dur et en bon état dans les ZEP (*Indicateur de performance*) ;
- Indicateur n°3 : Pourcentage d'écoles primaires de plus de 100 élèves avec au moins 3 enseignants payés par l'Etat (*Indicateur de performance*) ;

## Appréciation de la performance

### Pertinence

L'analyse de la pertinence du projet CCM 1577 a permis de relever que les réalisations du projet sont pertinentes au regard de leur alignement aux politiques et priorités nationales et internationales, ainsi qu'à leur capacité à répondre aux besoins de la population.

### Cohérence

En ce qui concerne la cohérence du projet, l'évaluation a conclu que la mise en œuvre cohérente adossée sur un dispositif de suivi-évaluation performant, mais qui nécessite d'être renforcé

### Efficacité

L'analyse de l'efficacité a relevé une performance satisfaisante du projet évalué. Cependant l'on déplore une qualité insatisfaisante des infrastructures réalisées due à un manque de contrôle rapproché et aux capacités techniques limitées des entreprises réalisatrices de ces travaux. Toute chose qui interpelle la nécessité de renforcer les mécanismes de suivi des travaux de constructions scolaires.

### Efficienne

Par rapport à l'efficienne, l'évaluation a abouti à une mise en œuvre peu optimale au regard de nombreuses lacunes relatives aux capacités des acteurs locaux.

### Effets et durabilité

En ce qui concerne la durabilité, l'évaluation a révélé que la durabilité est assurée par la prise en compte de l'entretien et de la maintenance des infrastructures au moment de la planification, mais qui demeure cependant sujette à la mobilisation des ressources en temps opportun.

### Valeur ajoutée

La contribution de l'AFD à travers l'approche "*Maitrise d'Ouvrage Communale*" dans le secteur de l'éducation est pertinente dans la mesure où cette initiative contribue au renforcement des capacités des acteurs. Cependant, elle mérite d'être recadrée.

## Conclusions et enseignements

Dans le cadre de l'appui budgétaire sectoriel, des séances de travail avaient lieu lorsque la situation le nécessitait, entre les responsables du MINEDUB et les chargés de missions désignés par l'AFD. Ces derniers étaient chargés de s'assurer que les préoccupations de l'AFD étaient bien adressées dans les documents élaborés et que ces documents répondaient à la Convention.

Le mode opératoire de l'appui sectoriel 2020-2022 est un outil pertinent dans la mesure où son alignement au budget programme est un outil permettant de responsabiliser le MINEDUB par rapport au MINFI. Aussi, cet outil permet d'adresser la redevabilité du MINEDUB en termes de performances et de résultats.

L'évaluation a noté que l'approche maîtrise d'ouvrage communale (MOC) dans le cadre du financement de l'éducation est fortement appréciée par les parties prenantes. En effet, les parties prenantes rencontrées ont rapporté que l'approche C2D de l'AFD, avec une implication du MINEDUB depuis l'identification du projet jusqu'à sa clôture a le mérite d'assurer non seulement une bonne appropriation de la part de la partie camerounaise mais également peut être un gage de pérennité.

La mission a relevé que grâce au projet évalué, on constate un début d'appropriation des grands axes de la réforme des finances publiques à travers la formulation des programmes, actions et tâches ainsi que de l'esprit de la réforme. La mise en œuvre de l'ABS a également contribué à l'expansion et à la réorientation des ressources sectorielles vers la prestation de service par le biais du dialogue et du ciblage.

Il conviendra à l'avenir de renforcer les mécanismes de suivi des travaux sur le terrain d'une part, et renforcer la redevabilités des maires d'autre part pour s'assurer de l'atteinte des objectifs assignés au projet.

# Résumé d'évaluation

## Projet de constructions et de réhabilitation scolaires CCM3017

L'évaluation résumée ici est issue de la mission d'évaluation d'une grappe de trois projets d'appui à l'universalisation du cycle primaire financés par le C2D-Education. Elle propose une analyse du processus de mise en œuvre du projet

Pays : **Cameroun**

Secteur : **Education**

Evaluateur : **ARC Audit & Consulting** (Seke Kouassi De Syg, Pekekue Zakari, Raboanarijaona Mamy Niaina, Bekolo Mimbama Christian, Mbouobouo Mouliom Ibrahim, Ndongo Onana Paul, et Elandi Elandi Jean Roland)

Date de l'évaluation : **Février à Décembre 2024**

## Données clés de l'appui AFD

**Numéro de projet** CCM3017

**Montant** : 50 millions €

**Taux de décaissement** : 100%

**Signature de la convention**

**de financement** : Février 2009

**Date d'achèvement** : Juin 2023

**Durée** 14 ans

## Contexte

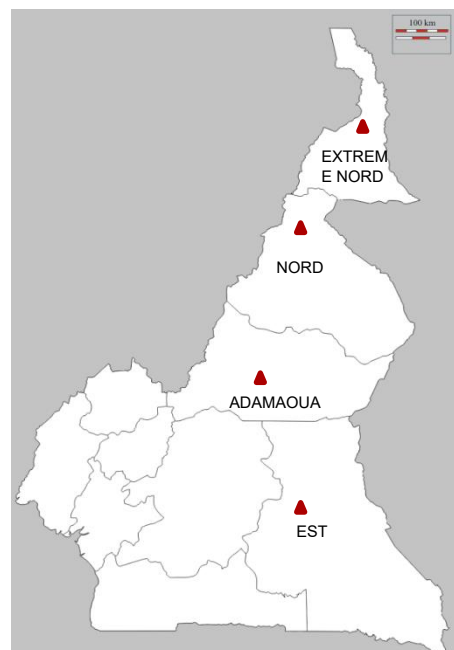
La composante « Amélioration de l'offre scolaire » du programme C2D-Education à travers la convention de financement CCM3017, avait un montant de 44,0 millions d'Euros. Bien que les travaux préparatoires (l'élaboration des termes de référence, la préparation des appels d'offres en vue du recrutement par le maître d'ouvrage d'un bureau de maîtrise d'œuvre et d'assistance à maîtrise d'ouvrage) aient commencé en 2009, la phase de construction n'a démarré qu'en février-mars 2014 alors qu'elle devait s'exécuter entre 2009 et 2011.

## Intervenants et mode opératoire

Le Programme C2D Education II est placé sous la maîtrise d'ouvrage du Ministère de l'Education de Base (MINEDUB). Sa mise en œuvre est assurée par plusieurs acteurs dont :

- la Division de la Planification, des Projets et de la Coopération (DPPC) du MINEDUB est mobilisée pour la partie technique ;
- la Direction des Ressources Financières et Matérielles (DRFM) du MINEDUB et le Ministère Délégué des Marchés Publics (MINMAP) sont mobilisées selon leurs compétences définies par la réglementation en vigueur ;
- le Ministère des Travaux Publics est Ingénieur des marchés de construction des salles de classes ;
- le Ministère de l'Eau et de l'Energie (MINEE) est Ingénieur des marchés de forages ;
- le Ministère des Forêts et de la Faune est Ingénieur des marchés d'équipements scolaires.

Le suivi technique et financier du C2D Education II est assuré par une Unité d'appui à l'exécution (Unité de Gestion, de Suivi et de Coordination (UGSC)).



## Objectifs

Le projet visait principalement l'amélioration du taux de scolarisation, du ratio élève/maître et du taux d'achèvement du primaire dans les Régions de l'Adamaoua, du Nord, de l'Extrême-Nord, de l'Est et les Villes de Yaoundé et Douala et leurs environs.

## Réalisations attendues

La composante « offre scolaire » avait pour but de réduire les inégalités sociales dans l'accès et la réussite à l'école primaire. A cet effet, l'essentiel de ses activités concernait la réalisation d'infrastructures scolaires dont notamment :

- la construction de 1 593 salles de classes,
- la construction de 330 blocs de latrines,
- la fabrication de 236 bureaux de directeurs,
- la réhabilitation de 714 salles de classes et ;
- l'implantation de 114 points d'eau.

## Appréciation de la performance

### Pertinence

L'analyse de la pertinence du projet CCM 3017 a permis de relever qu'il est aligné aux priorités nationales dont notamment la politique de l'éducation et qu'il est adapté pour répondre aux besoins de la population.

### Cohérence

En ce qui concerne la cohérence du projet, l'évaluation a noté une mise en œuvre cohérente avec les procédures nationales, bien que tous les acteurs de la chaîne d'intervention n'aient pas été impliqués dans tout le cycle de vie du projet.

### Efficacité

Le projet s'est distingué par une qualité appréciable des infrastructures scolaires. Toutefois, l'on a relevé une performance insatisfaisante du projet évalué par de l'atteinte d'une seule composante de performance satisfaisante sur 4.

### Efficience

Par rapport à l'efficience, l'évaluation a noté une adéquation entre les ressources mobilisées et les résultats atteints. Toutefois, des délais non-conformes aux prévisions ont été enregistrés.

### Effets et durabilité

En ce qui concerne la durabilité, l'évaluation a noté une bonne connaissance des responsabilités des acteurs concernés par l'entretien et la maintenance des réalisations du projet, bien qu'il n'existe pas de stratégies y relatives. Aussi, l'évaluation a relevé plusieurs leçons à capitaliser dans la politique de l'éducation.

### Valeur ajoutée

Les interventions de l'AFD dans le secteur de l'éducation au Cameroun sont saluables. Bien que celles-ci aient été émaillées de quelques dysfonctionnements mais qui semblent ne pas porter atteinte aux résultats de l'intervention.

## Conclusions et enseignements

- **Leçon n°1 : Nécessité d'endogénéiser le recrutement des entreprises réalisatrices des travaux et BET.**

**LA1 :** L'une des principales causes pour lesquelles certains marchés ont connu des retards importants ou ont été résiliés est la non-prise en compte des réalités contextuelles dans les zones où les marchés devaient être exécutés. Il s'avère donc nécessaire de prioriser le recrutement d'entreprises ayant une meilleure connaissance du contexte, d'une part, et des BET locaux, d'autre part, afin de réduire le coût du suivi des travaux sur le terrain.

- **Leçon n°2 : Nécessité de renforcer la responsabilité des acteurs au niveau déconcentré pour assurer un meilleur suivi des travaux.**

**LA2 :** La centralisation des décisions relatives à la planification des travaux, à la sélection des entreprises, et au suivi des travaux a négativement affecté la qualité du suivi des travaux sur le terrain et serait donc à l'origine des délais constatés. Une désignation d'acteurs au niveau déconcentré dans les DAO des marchés contribuerait à leur doter du pouvoir dissuasif auprès des entreprises réalisatrices des travaux.

- **Leçon n°3 : Forte contribution du système de suivi-évaluation à travers les missions de suivi des travaux ayant contribué à améliorer significativement la qualité des travaux réalisés.**

**LA3 :** Les missions de suivi régulièrement effectuées par le Ministère, l'UGP et l'AFD ainsi que les réunions de suivi des recommandations, ont permis de garantir un suivi et un contrôle efficaces des travaux et, surtout à prendre des décisions stratégiques importantes pour la réorientation des stratégies d'implémentation du projet.

- **Leçon n°4 : Nécessité de mise sur pied d'un mécanisme opérationnel pour l'entretien et la maintenance des infrastructures réalisées, gage de leur durabilité.**

**LA4 :** L'absence de formulation d'un programme d'entretien des infrastructures au moment de la conception du projet, ainsi que la limitation des ressources financières dédiées à garantir un entretien et la maintenance des infrastructures réalisées, sont préjudiciables à la durabilité de ces dernières.