

Document de la  
BANQUE MONDIALE  
POUR USAGE OFFICIEL

Rapport No. 9836F

RAPPORT D'ACHEVEMENT

REPUBLIQUE DU RWANDA

DEUXIEME PROJET EDUCATION  
(CREDIT 1263 RW)

Population et Ressources Humaines  
Pays des Grands Lacs et de l'Océan Indien  
Département Afrique

Le présent document fait l'objet d'une diffusion restreinte, et ne peut être utilisé par ses destinataires que dans l'exercice de leurs fonctions officielles. Sa teneur ne peut être autrement divulguée sans l'autorisation de la Banque Mondiale.

## ABREVIATIONS UTILISEES

<b>U.N.R:</b>	Université Nationale du Rwanda
<b>MINEPRISEC:</b>	Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire
<b>D.F.C.S.:</b>	Direction de Financement et Construction Scolaires
<b>D.P.E.S.:</b>	Direction des Programmes de l'Enseignement Secondaire
<b>B.A.D.:</b>	Banque Africaine de Développement
<b>IMPRISCO:</b>	Régie de l'Imprimerie Scolaire
<b>MEPS:</b>	Matériel d'Enseignement pour le Personnel de Santé
<b>G.S.:</b>	Groupe Scolaire
<b>E.E.C.:</b>	Ecole d'Economie et Commerce
<b>ESI:</b>	Ecole des Sciences Infirmières
<b>ENP:</b>	Ecole Normale Primaire
<b>EA:</b>	Ecole d'Application

# RAPPORT D'ACHEVEMENT

DU

DEUXIEME PROJET EDUCATION

REPUBLIQUE DU RWANDA

(Cr. 1263-RW)

## TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Avant-Propos . . . . .	(i)
Résumé de l'évaluation . . . . .	(ii)
 <b><u>PREMIERE PARTIE: EXAMEN DU PROJET DU POINT DE VUE DE L'IDA</u></b>	
1. Identification du Projet . . . . .	1
2. Données Générales . . . . .	1
3. Objectifs et Description du Projet . . . . .	2
Objectifs du Projet . . . . .	2
Composantes du Projet . . . . .	2
4. Conception et Organisation du Projet . . . . .	3
5. Exécution du Projet . . . . .	3
Durée et entrée en vigueur du projet . . . . .	3
Résultats des objectifs du projet . . . . .	4
Variations critiques durant l'exécution du projet . . . . .	4
Risques du projet . . . . .	4
6. Coûts du projet . . . . .	5
Coût total du projet . . . . .	5
Affectation des fonds du crédit . . . . .	5
Décassements . . . . .	5
7. Résultats du projet . . . . .	6
Données générales . . . . .	6
Résultats concernant le nombre d'élèves inscrits . . . . .	6
Résultats concernant l'assistance technique, la formation les bourses et les études . . . . .	7
Impact du Projet . . . . .	7
Viabilité du projet . . . . .	7

	<u>Page</u>
8. Action des participants .....	8
Action de l'IDA .....	8
Action de l'emprunteur .....	9
Relations dans le cadre du projet .....	9
Services de consultants .....	10
Dossier et données du projet .....	10
9. Conclusions et enseignements tirés du projet .....	10

**DEUXIEME PARTIE: EVALUATION RETROSPECTIVE DU PROJET DU POINT DE VUE DE L'EMPRUNTEUR**

1. Introduction .....	12
2. Implantation .....	13
3. Réalisations .....	13
3.1 Stages et séminaires .....	14
3.2 Etudes .....	15
3.3 Assistance Technique .....	16
3.4 Missions .....	16
3.4.1 Mission de supervisions effectuées par les délégués de la Banque Mondiale .....	16
3.4.2 Missions effectuées à Washington par les responsables nationaux .....	17
3.5 Répartition des dépenses du projet suivant les rubriques définies par les conventions (en FRW) .....	18
3.6 Financement (en FRW) .....	20
3.7 Acquisition des biens .....	21
3.8 Reliquat .....	22
4. Conclusions .....	23

**TROISIEME PARTIE: DONNEES STATISTIQUES**

Tableau 1 - Autres prêts et crédits dans le secteur financé par la Banque Mondiale .....	24
Tableau 2 - Calendrier du projet .....	25
Tableau 3 - Décaissements cumulés estimés et effectifs .....	26
Tableau 4 - Dates estimées et effectives d'achèvement des composantes .....	27
Tableau 5 - Coûts du projet .....	28
Tableau 6 - Plan de financement par catégorie de dépense .....	29
Tableau 7 - Répartition du montant du crédit (en DTS) .....	30
Tableau 8 - Comparaisons des prévisions et résultats obtenus du nombre des places d'étudiants créé, nombre d'étudiants, surfaces construites et coûts de construction .....	32

	<u>Page</u>
Tableau 9 - Comparisons des prévisions et résultats obtenus en termes du nombre des places d'étudiants créé et du nombre d'étudiants et de diplômés des écoles créé par le projet en 1989/90. ....	32
Tableau 10 - Evolution du nombre d'étudiants dans les écoles créé par le projet (1980/81 à 1990/91) ....	33
Tableau 11 - Nombre de diplômés des écoles créé par le projet ....	34
Tableau 12 - Etudes du projet ....	35
Tableau 13 - Respect des clauses du crédit ....	36
Tableau 14 - Effectifs à différentes phases dy cycle du projet, en hommes-semaines ....	38
Tableau 15 - Calendrier des missions de la Banque Mondiale ....	39

**RWANDA**

**DEUXIEME PROJET D'EDUCATION (CREDIT 1263-RW)**

**RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET**

**AVANT-PROPOS**

1. Le présent Rapport d'achèvement du projet (RAP) rend compte du Deuxième projet d'éducation du Rwanda pour lequel le Crédit 1263-RW d'un montant de 10 millions de dollars (soit 9 millions de DTS) a été approuvé par les Administrateurs le 15 juin 1982. La date de clôture du crédit, prévue à l'origine pour le 30 septembre 1987, a dû être repoussée par deux fois (le 30 septembre 1988, puis le 30 juin 1989) à la demande du Gouvernement. Le compte de crédit a été laissé ouvert pendant une période supplémentaire de six mois afin d'honorer des demandes de retrait couvrant des engagements souscrits avant la dernière révision de la date de clôture. Le compte de crédit a été clos le 3 janvier 1990 et le solde d'un montant de 1.194.845,05 DTS qui n'avait pas été décaissé a été annulé.
2. Le présent RAP a été préparé conjointement par le Bureau régional Afrique, Département des pays des Grand Lacs et de l'océan Indien (avant-propos, résumé de l'évaluation, et Parties I et III) et par l'Emprunteur (Partie II).
3. La préparation de ce rapport a été établie, entre autres, d'après les sources suivantes : Rapport du Président, accord de prêt, rapports de supervision, correspondance entre l'Association et l'Emprunteur, Système de suivi de l'exécution du projet (SSEP) et discussions avec des représentants de l'Emprunteur sur le terrain. Le personnel du projet et les directeurs qui ont identifié, préparé, évalué et supervisé le projet ont également apporté leurs commentaires.

**DEUXIEME PROJET D'EDUCATION DU RWANDA**  
(Crédit NO 1263 - RW)

**RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET**

**Résumé de l'évaluation**

**Données générales du projet et objectifs :**

1. Le Second projet d'éducation du Rwanda a été conçu, préparé et évalué dans le cadre des objectifs sectoriels du Gouvernement tels qu'ils étaient définis dans la réforme engagée en 1979. Il avait pour principal objectif d'aider le Gouvernement à remédier à la grave pénurie de personnel qualifié en élargissant la formation offerte par les établissements secondaires aux domaines du commerce, des soins infirmiers et de l'enseignement primaire. Le projet visait plus précisément à :

- a) améliorer les normes de formation dans les domaines du commerce, des soins infirmiers et de l'enseignement primaire;
- b) adapter les programmes aux besoins du pays par le biais de réformes;
- c) soutenir le développement de l'enseignement fondamental par la formation des maîtres du primaire;
- d) faciliter l'accès des filles à l'éducation;
- e) augmenter le nombre d'élèves entrant dans l'enseignement supérieur, et améliorer le niveau des connaissances;
- f) renforcer les compétences pédagogiques et administratives au niveau local.

2. Le projet se divisait en cinq principales composantes : i) création de 290 places supplémentaires, achat de mobilier et de matériel pour l'Ecole de commerce de Muramba; ii) construction, achat de mobilier et matériel, pour une nouvelle Ecole d'infirmières de 100 places à Gisenyi; iii) création de 660 places, achat de mobilier et de matériel pour les Ecoles normales de Save et Zaza; iv) création de 240 nouvelles places dans les Ecoles d'application de Save et Zaza; et v) assistance technique pour la gestion et l'exécution du projet et pour la réalisation d'études et également octroi de bourses d'études au Rwanda et à l'étranger dans différents domaines.

**Exécution du projet :**

3. Le projet a été achevé avec deux années de retard. Ces retards sont essentiellement imputables : a) au fait que l'UNESCO a tardé à recruter des experts pour le Bureau d'exécution du projet; b) à la conception et la préparation des dossiers d'appel d'offres et l'évaluation des offres; c) à la mise en oeuvre du programme de formation/études. Il en est résulté des retards dans les décaissements. Au 30 juin 1985, c'est-à-dire trois ans après l'accord du crédit, les décaissements ne se montaient qu'à environ 500.000 dollars sur les 2,1 millions de dollars prévus

lors de l'estimation. Le rythme des décaissements s'est accéléré par la suite et le dernier décaissement a été effectué en janvier 1990. Une somme d'une valeur égale à environ 13 % du total du crédit qui n'avait pas été décaissée, a été annulée.

4. En dépit des retards accumulés, l'exécution du projet a été une réussite qui tient au fait que le projet était de conception simple, faisait l'objet d'une étroite supervision et que l'Emprunteur a tenu ses engagements pendant toute la durée du cycle du projet.

#### Résultats du projet :

5. Le projet a réussi à atteindre ses objectifs quantitatifs : i) création de 290 places supplémentaires à l'Ecole de commerce de Marumba; ii) création d'une nouvelle Ecole d'infirmières de plus de 100 places à Gisenyi; iii) création de 660 places supplémentaires aux Ecoles normales de Save et Zaza; iv) création de 240 places supplémentaires aux Ecoles d'application de Save et Zaza. D'une manière générale, les travaux de construction ont été de très bonne qualité. En 1989/90, l'Ecole de commerce de Muramba comptait 326 élèves (176 de plus qu'à la veille du projet) et 38 élèves en sont sortis diplômés cette même année (18 de plus qu'à la veille du projet). Au même moment, les effectifs de la nouvelle Ecole d'infirmières se montaient à 237 élèves (137 de plus que le nombre total prévu au stade de l'évaluation). La mission d'évaluation avait estimé que sur la base de 100 places, 20 infirmières seraient diplômées chaque année. L'effectif total se montant en 1989/90 à 237 élèves, il semble prévisible que le nombre annuel d'infirmières diplômées atteindra plus du double de celui prévu au stade de l'évaluation dès que l'Ecole sera en mesure de faire sortir ses premières diplômées. Néanmoins, 85 % de la capacité totale des 660 nouvelles places créées à Save et à Zaza étaient occupées en 1990/91, pour la plupart, par des élèves de filières autres que celle de la formation des maîtres. Ces deux établissements n'ayant pas réussi à attirer vers leurs sections formation des maîtres un nombre d'élèves suffisant, les autorités rwandaises y ont pallié en créant de nouvelles filières et en transformant ces écoles en groupes scolaires. En 1990/91, environ 28 % seulement des élèves étaient inscrits dans les sections formation des maîtres, les autres étant inscrits dans des sections offrant des cours de biologie-chimie, mathématiques-physique, sciences économiques, lettres ou commerce-comptabilité. De la même manière, le nombre d'inscrits dans les Ecoles d'application de Save et de Zaza n'avait pas augmenté autant que prévu en dépit de la création de 480 places supplémentaires. A Zaza, le nombre des inscrits n'est passé que de 1.123 élèves en 1981/82 à 1.237 élèves en 1989/90, tandis qu'à Save, le nombre d'inscrits diminuait en réalité, tombant de 407 élèves en 1981/82 à 374 élèves en 1989/90.

6. D'un point de vue qualitatif, le projet révèle des résultats immédiats et déjà observables en particulier dans le domaine de la formation des responsables locaux. Que ce soit par le biais des services des spécialistes de l'assistance technique, de bourses à l'étranger ou de séminaires locaux, des services de formation considérables ont été fournis dans les domaines administratif, technique et pédagogique au personnel local du Bureau du projet et des institutions concernées. Aujourd'hui, la presque totalité du personnel du Bureau du projet est de nationalité rwandaise et a bénéficié du transfert de connaissances des experts ou de la formation au Rwanda ou à l'étranger.

#### Viabilité du projet :

7. Toutes les composantes du projet concernant la formation du personnel local à des tâches administratives, techniques ou d'enseignement ont eu des effets durables. Cette formation a permis de poursuivre les activités. La formation offerte et le transfert de connaissances par les



spécialistes de l'assistance technique du Bureau d'exécution du projet ont contribué au renforcement des moyens administratifs et techniques du Bureau. Cela a facilité la préparation et l'exécution du Troisième projet d'éducation ainsi que la préparation du Premier projet du secteur de l'éducation. S'agissant de l'enseignement primaire et secondaire et de l'enseignement technique en particulier, les écoles concernées par le projet ont sans nul doute permis à un nombre croissant d'élèves d'avoir accès à l'éducation et à la formation, dans des domaines où cet accès était auparavant limité.

Conclusions et enseignements tirés du projet :

8. En dépit de retards à l'exécution, le Second projet d'éducation du Rwanda a atteint ses objectifs en contribuant de manière efficace à la formation de main-d'oeuvre spécialisée dans les domaines sensibles du commerce et des soins médicaux. Néanmoins, les mesures de soutien du projet aux établissements de formation secondaire ont omis le réexamen qui s'imposait, d'une révision de la structure et d'une réforme de l'enseignement et de la formation à ce niveau (ce qui n'a pu que retarder ce réexamen). Le Groupe de la Banque prévoit maintenant d'effectuer un important investissement afin d'aider le Gouvernement à réaliser la réforme de l'enseignement du second degré et de la formation.

10. Les principaux enseignements à tirer du projet peuvent être récapitulés comme suit :

a) l'attention doit être portée sur la réforme structurelle et le cadre politique avant d'entreprendre des investissements d'expansion (par. 1.25);

b) un projet, s'il est simple et supervisé de près, voit ses chances de succès considérablement améliorées en ce qui concerne l'exécution et la réalisation de ses objectifs immédiats, ce qui pourrait influencer par la suite sur la réalisation des objectifs de développement à long terme (par. 1.24);

c) les conditions d'entrée en vigueur du crédit devraient être soigneusement analysées afin d'éviter celles qui pourraient causer de fâcheux retards initiaux qui risquent de se faire sentir et de s'amplifier pendant toute l'exécution du projet (par. 17);

d) les missions de supervision doivent être envoyées sur le terrain à intervalles réguliers et au moment opportun de manière à trouver des solutions aux problèmes naissants (par. 1.24);

e) les missions de supervision et les Bureaux du projet devraient assurer une bonne continuité au niveau des effectifs et comprendre les spécialistes compétents dans les domaines sur lesquels porte le projet (par. 1.24);

f) on peut améliorer les programmes de construction d'écoles en instaurant un système de présélection d'entrepreneurs agréés et en fournissant des inspecteurs chargés de vérifier sur place la qualité des travaux de génie civil (par. 1.27);

g) le simple fait de créer des places supplémentaires peut ne pas suffire à augmenter les effectifs des écoles normales; il risque également d'être nécessaire de prendre des mesures d'incitation suffisantes pour attirer les élèves vers les fonctions de l'enseignement (notamment en améliorant les conditions de travail pour les enseignants en activité). En

outre un programme de formation en cours d'emploi pour les enseignants pourrait être une solution plus rentable qu'un long stage en internat (par. 1.27).

**DEUXIEME PROJET D'EDUCATION DU RWANDA**  
(Crédit No 1263-RW)

**RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET**

**PARTIE I. EXAMEN DU PROJET DU POINT DE VUE DE L'IDA**

**I. IDENTIFICATION DU PROJET**

Nom du projet : Deuxième projet d'éducation  
No de prêt : 1263-RW  
Vice-présidence régionale : Région Afrique, Département géographique III  
Pays : RWANDA  
Secteur : Education

**II. DONNEES GENERALES**

1.1 Au moment de son accession à l'indépendance en 1962, le Rwanda avait un système d'enseignement et de formation de type élitiste classique qui, d'une manière générale, était inadapte aux besoins liés au développement économique et social du pays. Au cours des années qui ont suivi l'accession à l'indépendance, le Gouvernement a entrepris des efforts considérables pour remédier à cette situation. Ces efforts ont abouti à une réforme majeure, mise en oeuvre dans le cadre du Deuxième plan de développement de 1977 à 1981. Les principaux objectifs de cette réforme, entreprise en 1979, étaient au nombre de trois : a) modifier les programmes de l'enseignement primaire et post-primaire de sorte qu'ils soient mieux adaptés aux besoins des zones rurales et de l'agriculture; b) donner à l'enseignement secondaire un caractère plus professionnel et plus complet et remédier à la très forte pénurie de techniciens de niveau intermédiaire; et c) orienter l'enseignement supérieur vers les principaux secteurs prioritaires aux fins du développement, en particulier l'agriculture et la recherche appliquée. L'IDA a appuyé les efforts de l'Etat au moyen de deux crédits.

1.2 L'intervention de l'IDA dans le secteur de l'éducation a débuté avec un crédit de 8 millions de dollars (Crédit 567-RW) au titre du Premier projet éducation, qui a été approuvé en juin 1975. Ce crédit devait servir à financer une imprimerie pour la production de manuels scolaires, l'aménagement d'ateliers ainsi que l'achat de mobilier et de matériel pour certaines écoles primaires, et faciliter l'introduction d'activités pratiques à ce niveau et la formation d'enseignants à cet effet. Le projet a également entrepris certaines activités de développement institutionnel, notamment la création d'un Bureau du projet au sein du Service de financement et de construction d'écoles (SFCE) et la fourniture d'une assistance technique à cet effet. C'est dans ce contexte que le Deuxième projet d'éducation a été élaboré.

### **III. OBJECTIFS ET DESCRIPTION DU PROJET**

1.3 **Objectifs du projet.** Conçu pour servir les objectifs sectoriels du Gouvernement tels qu'ils étaient définis dans la réforme engagée en 1979, le Deuxième projet d'éducation avait pour principal objet d'aider le Gouvernement à remédier à la grave pénurie de personnel qualifié en élargissant la formation offerte par les établissements secondaires aux domaines du commerce, des soins infirmiers et de l'enseignement primaire. Le projet visait plus précisément à :

- a) améliorer les normes de formation dans les domaines du commerce, des soins infirmiers et de l'enseignement primaire;
- b) adapter les programmes aux besoins du pays par le biais de réformes;
- c) soutenir le développement de l'enseignement fondamental par la formation des maîtres du primaire;
- d) faciliter l'accès des filles à l'éducation;
- e) augmenter le nombre d'élèves entrant dans l'enseignement supérieur, et améliorer le niveau des connaissances;
- f) renforcer les compétences pédagogiques et administratives au niveau local.

1.4 **Composantes du projet.** Les principales composantes du projet étaient les suivantes :

- 1) **Ecole de commerce de Muramba** : Agrandissement des locaux et achat de mobilier et de matériel, de manière à porter les effectifs de 150 à 440 élèves et le nombre de diplômés de 20 à 70 par an. Le projet prévoyait également la construction de foyers d'étudiants et de logements de fonction pour l'école, ainsi que l'achat de mobilier.
- 2) **Ecole d'infirmières de Gisenvi** : Construction et achat de mobilier et de matériel, pour permettre à la nouvelle école d'accueillir 100 élèves et de former environ 20 infirmières de niveau A-3 chaque année. Le projet prévoyait également la construction de foyers d'étudiants et de logements de fonction pour l'école, ainsi que l'achat de mobilier.
- 3) **Ecoles normales de Save et Zaza** : Agrandissement des locaux et achat de mobilier et de matériel, de manière à porter le nombre de diplômés sortant de ces deux écoles à environ 190 par an, en portant la capacité d'accueil de chaque établissement de 420 à 1080 places. Le projet prévoyait également la construction de foyers d'étudiants et de logements de fonction pour les deux écoles, ainsi que l'achat de mobilier.
- 4) **Ecoles d'application de Save et Zaza** : Agrandissement des locaux des écoles d'application rattachées aux écoles normales primaires de Save et de Zaza pour augmenter leur capacité d'accueil de 480 élèves.
- 5) **Gestion du projet, assistance technique, formation pédagogique et études** : Services d'experts de l'assistance technique pour la gestion et l'exécution du projet et

également pour la réalisation d'études sur les manuels médicaux et les méthodes d'enseignement, l'estimation des besoins de formation des enseignants et les études d'évaluation/préinvestissement. Ces études d'évaluation/ préinvestissement comprenaient : i) une étude de l'optimum économique pour l'enseignement primaire; ii) une étude des causes d'abandon scolaire à l'Ecole Technique Officielle (ETO) de Kicykiro; iii) une étude et un plan d'action pour la restructuration d'IMPRISCO; iv) une étude sur la réorganisation et la gestion du SFCE; v) une étude sur la formulation et l'adaptation des programmes d'entretien des bâtiments et des équipements lourds; et vi) une étude des besoins et une étude de faisabilité du réseau de distribution de matériel scolaire. Des bourses d'études au Rwanda et à l'étranger ont également été accordées dans différents domaines, pour permettre notamment : a) la formation à l'Université nationale du Rwanda d'enseignants de l'Ecole d'infirmières et des Ecoles normales; b) aux directeurs et à certains professeurs de l'Ecole de commerce de Muramba et des Ecoles normales de Save et de Zaza de recevoir à l'étranger une formation aux méthodes d'enseignement; et c) la formation au Rwanda des professeurs d'éducation physique et des bibliothécaires du sous-secteur secondaire de l'éducation.

#### IV. CONCEPTION ET ORGANISATION DU PROJET

1.5 Le Deuxième projet d'éducation a été conçu principalement pour remédier à la grave pénurie de personnel qualifié de niveau intermédiaire dans des domaines clés de la formation dans le commerce, les soins infirmiers et l'enseignement primaire. Le projet a répondu de manière satisfaisante aux stratégies et aux exigences du Gouvernement en ce qui concerne le développement de l'éducation, telles qu'il les avait définies dans son second plan quinquennal de développement (1977-81) et son programme de réforme de l'enseignement. Le projet d'exécution sur 5 ans était raisonnable bien que des retards dans l'entrée en vigueur du crédit et la nécessité de remanier certains éléments aient causé un retard de deux ans.

1.6 On a créé un nouveau Bureau du projet, rattaché au SFCE (lui-même créé dans le cadre du Premier projet d'éducation), responsable de l'exécution du second projet.

#### V. EXECUTION DU PROJET

1.7 Durée et entrée en vigueur du projet : Il était prévu que le projet serait exécuté sur une période d'environ cinq ans, y compris six mois pour l'achèvement des paiements et le retrait des fonds du crédit. L'une des conditions d'entrée en vigueur du crédit était que le Bureau d'exécution du projet recrute un architecte et un comptable jugés acceptables par le Groupe de la Banque et dont les services devaient être financés dans le cadre du projet. Ce recrutement ayant été légèrement retardé, le crédit n'est entré en vigueur que le 13 avril 1983, soit avec environ 7 mois de retard. La conception initiale des plans de construction de l'Ecole de commerce de Muramba étant mauvaise, elle a dû être remaniée, d'où des retards; et il en a été de même pour l'achat de mobilier et de matériel. La lenteur de l'exécution du projet tient à deux autres facteurs: a) retards dans l'établissement des plans, la préparation des dossiers d'appel d'offres et l'estimation des appels d'offres; et b) retard dans l'exécution du programme d'études/formation. En conséquence, les décaissements n'ont pu être effectués selon l'échéancier prévu.

1.8 Résultats des objectifs du projet : Le projet a réussi à atteindre ses objectifs matériels et quantitatifs immédiats : il a été créé i) 290 places supplémentaires à l'Ecole de commerce de Muramba; ii) plus de 100 places supplémentaires à la nouvelle Ecole d'infirmières de Gisenyi; iii) 660 places aux Ecoles normales de Save et Zaza, qui se sont ajoutées aux 420 places déjà existantes; et iv) 480 places supplémentaires aux Ecoles d'application de Save et de Zaza. Tous ces objectifs ont été atteints, bien qu'avec retard dans presque tous les cas. La construction de l'Ecole d'infirmières de Gisenyi, commencée en janvier 1985 et dont l'ouverture était prévue pour juin 1986, n'a été terminée qu'en janvier 1988. L'ouverture du chantier en vue de l'agrandissement des locaux de l'Ecole normale de Save a commencé en mai 1985 et sa réalisation achevée en septembre 1987, avec environ 14 mois de retard. Pour l'agrandissement des locaux de l'Ecole normale de Zaza, le retard a été plus long encore (34 mois). Pendant ce temps, l'agrandissement des locaux de l'Ecole de commerce de Muramba connaissait un retard prolongé, les plans devant être refaits. Les travaux ont été finalement terminés en mars 1989 au lieu de juin 1986. Néanmoins, d'une manière générale les travaux de construction ont été de très bonne qualité mais, du fait des retards avec lesquels ils ont été achevés, l'achat et la mise en place de matériel et de mobilier pour les établissements couverts par le projet ont connu d'importants retards, de l'ordre de 18 à 38 mois.

1.9 La mise en oeuvre des éléments formation, bourses d'études à l'étranger et études a été généralement un succès, à l'exception de quelques cas de problèmes et retards mineurs. La formation à la Faculté de médecine de Butare de 11 professeurs pour l'Ecole d'infirmières entre octobre 1984 et juin 1985 a été une réussite. Des séminaires de formation se sont tenus comme prévu dans des centres régionaux. Cependant, le programme de bourses de formation à l'étranger a posé des problèmes mineurs, du fait qu'il n'a pas été entrepris conformément aux prévisions. La mission de supervision de juillet 1985 a suggéré que le placement des étudiants soit accéléré par des contacts directs avec des organismes bilatéraux, ce qui s'est révélé fort utile. Toutes les études ont été achevées en juin 1987, de façon conforme aux prévisions, à l'exception de celle portant sur les causes d'abandon scolaire à l'Ecole technique officielle de Kicyiro (entreprise sous l'égide de la Direction des Programmes de l'Enseignement secondaire) qui n'a été terminée que 12 mois plus tard. Entre-temps, l'étude concernant la réorganisation du SFCE a dû être refaite, le rapport initial mettant l'accent sur les plans de construction et négligeant les aspects d'organisation et de gestion alors que ceux-ci étaient bien plus importants et posaient plus de problèmes.

1.10 Variations critiques durant l'exécution du projet : Il a été procédé à quelques changements au cours de l'exécution, les principaux étant notamment les suivants : i) la modification des plans de construction de l'Ecole de commerce de Muramba, due à l'inadaptation des plans originaux aux besoins; ii) une augmentation du nombre des places créées dans la nouvelle Ecole d'infirmières de Gisenyi (bien que l'on ait prévu 100 places au stade de l'évaluation, des économies faites durant la mise en oeuvre du projet ont permis de décider d'augmenter ce chiffre. En ce moment, environ 237 élèves sont inscrits dans cette école).

1.11 Risques du projet : Les risques potentiels identifiés par la mission d'évaluation correspondaient aux différents facteurs d'ordre politique, administratif et technique qui avaient rendu l'exécution du Premier projet d'éducation difficile. On a relevé que le manque de familiarité avec les procédures du Groupe de la Banque ainsi que les brusques changements de la politique éducative étaient les principaux obstacles à une exécution harmonieuse du projet. Néanmoins, l'expérience acquise par les services de l'Emprunteur, ainsi que la simplicité du

projet et son étroite supervision ont contribué à minimiser ces risques. En fait, aucun des risques potentiels identifiés par la mission d'évaluation n'a eu d'effets sensibles sur l'exécution du projet.

## **VI. COUTS DU PROJET**

1.12 Le coût total du projet, provisions pour imprévus et taxes comprises, s'est élevé à environ 11,6 millions de dollars, dont 7,58 millions de dépenses en devises et 4,02 millions de dépenses en monnaie nationale. Avec un crédit de 9 millions de DTS (soit 10 millions de dollars), l'IDA a financé près de 86 % du coût total du projet. De cette somme, un total de 7,8 millions de DTS a été finalement décaissé au cours de l'exécution du projet. Une grande partie du montant du crédit (soit 1,19 million de DTS) non décaissé portait sur les importations de matériel, de mobilier et de matériaux de construction. Ce décalage entre les coûts réels et les coûts estimés dans cette catégorie tient en partie à la brusque appréciation du dollar par rapport aux principales monnaies, y compris le Franc rwandais, pendant l'exécution du projet. La refonte de la composante de l'Ecole de commerce de Muramba a également permis de réaliser des économies.

1.13 Affectation des fonds du crédit : Les estimations établies à l'évaluation et les estimations révisées quant à l'affectation des fonds du crédit sont indiquées au Tableau 4 de la Partie III. Le montant initial des affectations a été révisé en septembre 1987. Celles-ci peuvent être comparées aux affectations réelles qui figurent également au même tableau. Celui-ci montre que par rapport à l'estimation révisée de l'affectation des fonds du crédit, c'est dans la catégorie des travaux de génie civil que s'est produit un dépassement de coût notable (de 627.844,22 DTS). Cela est imputable à l'augmentation du nombre de places créées à l'Ecole d'infirmières de Gisenyi. En revanche les liquidités non utilisées affectées aux importations de matériel, de mobilier et de matériaux se montaient à 1 million de DTS. On a également dégagé un solde positif de 503.927,87 DTS au titre de l'assistance technique, de la formation, des bourses d'étude, des études et des séminaires; un solde positif de 228.148,04 DTS au titre de la gestion du projet et de 90.351,89 DTS au titre des achats sur place de mobilier, de matériel d'enseignement et de véhicules.

1.14 Décaissements : Les montants estimatifs et effectifs des décaissements des fonds du crédit sont indiqués dans le Tableau 5 de la Partie III. Les décaissements initiaux ont été retardés en raison du recrutement tardif par l'UNESCO de spécialistes de l'exécution du projet. Des retards se sont également produits i) vu la nécessité de refaire les plans de l'Ecole de commerce de Muramba, et ii) dans la mise en oeuvre de certains éléments du programme de formation et de bourses à l'étranger (par. 1.14, no 5). En conséquence, les décaissements ont pris du retard par rapport à l'échéancier. Au 30 juin 1985, 500.000 dollars seulement avaient été décaissés au lieu des 2.1 millions de dollars prévus lors de l'évaluation. Le rythme des décaissements s'est accéléré par la suite étant donné que la date de clôture du crédit a été reportée à deux reprises. Les décaissements effectifs totaux se sont montés à environ 8,7 millions de dollars (soit 7,81 millions de DTS) au moment de la clôture du compte du crédit. Par conséquent, sur un crédit initial de 10 millions de dollars (9 millions de DTS), on a annulé 1,3 million de dollars (1,19 million de DTS) après le décaissement final du 3 janvier 1990. Le financement rétroactif s'est élevé à environ 880.000 dollars (800.000 DTS).

## VII. RESULTATS DU PROJET

1.15 Données générales : Les objectifs immédiats du projet ont été atteints du point de vue de la mise en place d'infrastructures matérielles et de l'augmentation de la capacité d'accueil des écoles. La plupart des installations matérielles ont été fournies de façon plus ou moins conformes aux prévisions.

1.16 Résultats concernant le nombre d'élèves inscrits : Dans la plupart des établissements couverts par le projet, les effectifs se sont accrus de manière sensible. En 1989/90, le nombre total d'élèves inscrits à l'Ecole de commerce de Marumba atteignait 326 (soit 176 élèves de plus qu'à la veille du projet) et il en sortait 38 diplômés cette même année (soit 18 de plus qu'à la veille du projet). Le nombre total d'élèves inscrits à la nouvelle Ecole d'infirmières atteignait 237 (soit 137 de plus que le nombre de places estimé au stade de l'évaluation). Sur la base de la création de 100 places supplémentaires (correspondant à l'estimation initiale), il avait été prévu de former 20 infirmières par an. Les effectifs réels pour l'année 1989/90 se montant à 237, il est vraisemblable que le nombre d'infirmières formées chaque année doublera largement aussitôt que l'Ecole sera en mesure de "produire" ses premières infirmières diplômées.

1.17 Néanmoins, la plupart des places supplémentaires créées dans les Ecoles normales de Save et Zaza ont été occupées par des élèves inscrits dans des filières autres que celle de formation des maîtres. Ces deux établissements se sont transformés en groupes scolaires qui offrent plus d'une option. A vrai dire, les effectifs des sections formation des maîtres se sont réduits au lieu d'augmenter pendant les dix dernières années. A Zaza, on a ainsi vu le nombre d'élèves de cette section tomber de 190 en 1981/82 à 157 en 1990/91, pendant qu'à Save, ce nombre tombait de 136 à 122 pendant la même année. Entre-temps, les sections de biologie-chimie et de mathématiques-physique qui étaient inexistantes à Zaza en 1981/82, comptent respectivement, en 1990/91, 88 et 159 élèves. Quant à Save, les sections sciences économiques et commerce-comptabilité qui, elles non plus, n'existaient pas en 1981/82, comptaient, en 1990/91, respectivement 116 et 121 élèves. Les élèves de la filière lettres qui n'étaient que 40 en 1981/82, sont maintenant 220. Les détails complets des effectifs sont indiqués au Tableau 11.

1.18 Bien que le projet ait prévu la création de 660 places supplémentaires pour la formation des maîtres à Save et à Zaza, cette discipline n'a pas réussi à attirer suffisamment d'élèves. Les places supplémentaires sont maintenant occupées plutôt par des élèves d'autres disciplines telles que biologie-chimie et mathématiques-physique à Zaza, et sciences économiques, commerce, comptabilité et lettres à Save. En dépit de la fameuse loi de J.B. Say selon laquelle, en économie, "l'offre crée sa propre demande," l'offre de 660 places supplémentaires en formation des maîtres n'a pas créé une demande correspondante. Les autorités rwandaises ne se sont guère attachées à donner les incitations nécessaires aux élèves pour les attirer vers l'enseignement. Face à la faiblesse de la demande et au nombre de places vacantes dans ces institutions, les autorités ont été contraintes de créer davantage de places et d'admettre un plus grand nombre d'élèves dans les autres disciplines plus prisées. Aujourd'hui, sur les 1.080 places que compte au total les groupes scolaires de Zaza et de Save, environ 91 % sont occupées et moins de 30 % le sont par des maîtres en formation. De même, les effectifs des Ecoles d'application de Zaza et Save n'ont pas augmenté autant que prévu en dépit de la création de 480 places supplémentaires. A Zaza, les effectifs sont passés de 1123 en 1981/82 à 1237 en 1989/90. A Save, le nombre d'élèves a en fait diminué, 374 seulement en 1989/90 contre 407 en 1981/82.



1.19 Résultats concernant l'assistance technique, la formation, les bourses et les études: Le projet comprenait un programme d'assistance technique important, qui incluait 23 années de services de spécialistes (dont un homme-année au titre du mécanisme de financement de la préparation des projets en matière de planification architecturale et de préparation de listes de matériel, 13 hommes-années de services de spécialistes pour un architecte, un comptable et un spécialiste du matériel pour le Bureau d'exécution du projet, 3 hommes-années de services de spécialistes pour la formation d'enseignants de l'Ecole d'infirmières et des Ecoles normales et 6 hommes-années pour la préparation d'études) et 11 hommes-années de bourses à l'étranger (pour les directeurs et certains professeurs spécialisés des écoles concernées par le projet). Le principal point faible tenait au manque de bourses dans les domaines où l'on avait besoin d'experts. Aucune bourse n'a été affectée à la formation de directeurs de projet, architectes, comptables et spécialistes de l'achat de matériel.

1.20 En général, les compétences des techniciens spécialisés et la qualité de la formation assurée aux Rwandais sur place et à l'étranger ont été jugées d'un bon niveau, ce qui a considérablement contribué à l'amélioration des résultats qualitatifs du projet et à sa viabilité. En fait, on a systématiquement fait en sorte que les spécialistes forment des homologues locaux, ce qui a permis de combler les lacunes du programme de bourses, qui ne prévoyait pas de bourses pour la formation de directeurs de projet, d'architectes, de comptables et de spécialistes de l'achat de matériel (par. 1.19).

1.21 Impact du projet : Il est trop tôt pour évaluer pleinement l'impact du projet dans la mesure où ce n'est que maintenant que la première promotion de diplômés des écoles concernées par le projet apporte sa contribution au développement national. Certaines de ces écoles (telle l'Ecole d'infirmières de Gisenyi) n'ont pas encore complété la formation de leurs élèves. Le nombre d'élèves diplômés déjà sortis des écoles concernées par le projet est indiqué au Tableau 7. On note également que dans les écoles concernées par le projet, le corps enseignant est très motivé du fait qu'il travaille dans de meilleurs établissements.

1.22 D'un point de vue qualitatif, l'impact du projet est beaucoup plus difficile à évaluer, dans la mesure où il s'étend de manière diffuse sur une longue période. Cependant certains résultats sont manifestes, en particulier dans le domaine de la formation des responsables locaux. Une formation considérable a été assurée dans les domaines administratif, technique et pédagogique aux responsables locaux par le biais des instituts concernés par le projet ou du Bureau du projet, grâce au transfert de connaissances techniques des experts de l'assistance technique, aux bourses d'études à l'étranger ou aux séminaires locaux. La quasi-totalité du personnel composant aujourd'hui le Bureau du projet est rwandais et la plupart des intéressés ont profité du transfert de connaissances techniques dans leur travail au contact des experts de l'assistance technique.

1.23 Viabilité du projet : Toutes les composantes du projet concernant la formation du personnel local à des tâches administratives, techniques et d'enseignement ont eu des effets durables. Cette formation a permis de poursuivre les activités. Grâce à la formation et au transfert de connaissances par les spécialistes de l'assistance technique du Bureau du projet, les moyens administratifs et techniques du Bureau ont été considérablement renforcés, ce qui a facilité la préparation et l'exécution du Troisième projet d'éducation ainsi que la préparation du Premier projet du secteur de l'éducation. S'agissant de l'enseignement primaire et secondaire et de l'enseignement technique en particulier, les écoles concernées par le projet ont permis à un nombre croissant d'élèves d'avoir accès à l'éducation et à la formation, dans des domaines où cet accès était auparavant limité. Quoique l'effort visant à accroître le nombre des maîtres en

formation et à rehausser le niveau de qualification des maîtres du primaire n'ait pas donné les résultats souhaités (voir par. 1.17 et 1.18), il a tout de même attiré l'attention sur la nécessité d'envisager diverses options pour rehausser le niveau de qualification des enseignants en fonction, plus particulièrement au moyen d'un programme de formation en cours d'emploi des enseignants. De fait, l'approbation récente du Premier projet du secteur de l'éducation fait une large place à la composante formation des maîtres en mettant cette fois l'accent sur la formation en cours d'emploi des enseignants. Ces efforts devraient améliorer considérablement la compétence des enseignants (dont près de la moitié n'est pas qualifiée aujourd'hui) et la qualité de l'enseignement dispensé qui est actuellement médiocre. L'effet multiplicateur de ces efforts va même au-delà de l'enseignement primaire et touche certainement l'éducation à tous les niveaux.

### VIII. ACTION DES PARTICIPANTS

1.24 Action de l'IDA : Le personnel de l'IDA a contribué efficacement au succès du projet par le biais de relations de travail positives et de conseils professionnels. Le projet était de conception très simple et a bénéficié du fait qu'une grande partie des missions de supervision (envoyées sur le terrain à intervalles souples et opportuns - se reporter au Tableau 15 pour tous les détails concernant les missions de supervision) comprenaient un architecte et un éducateur. On a ainsi pu s'attaquer rapidement aux problèmes qui surgissaient et poursuivre avec les responsables de l'éducation nationale un dialogue fructueux qui, même s'il n'a pas résolu tous les problèmes, a au moins permis de les mettre en lumière et de les prendre en compte lors de l'élaboration des opérations ultérieures (Troisième projet d'éducation et Premier projet du secteur de l'éducation). Pendant ce temps, l'IDA a fait preuve d'une grande souplesse pour adapter le projet, notamment en modifiant les plans des travaux d'agrandissement de l'Ecole de commerce de Muramba, en réaffectant les fonds du crédit aux différentes catégories du projet et en repoussant la date de clôture.

1.25 Néanmoins, l'action de l'IDA a montré quelques insuffisances. En premier lieu, l'identification et la préparation du projet ont vraiment pris beaucoup de temps (de l'exercice 1974 à l'exercice 1982) en raison des problèmes auxquels s'est heurtée la mise en oeuvre du Premier projet d'éducation. En second lieu, les mesures de soutien du projet aux établissements de formation de niveau secondaire ont omis la révision de la structure et la réforme de l'éducation et de la formation à ce niveau qui s'imposaient d'urgence (ce qui a peut être eu pour effet de les reporter à plus tard). L'enseignement secondaire et la formation étaient grevés de problèmes tels que : i) l'inefficacité de la composante formation professionnelle de l'enseignement secondaire; ii) la présence d'un grand nombre de filières dans une structure économique qui n'offre qu'un éventail limité de débouchés; iii) un cycle d'études secondaires d'une durée de six ans, ce qui implique que l'orientation des sortants de l'enseignement primaire vers des programmes de formation ne se fait que lorsqu'ils atteignent l'âge de 14 ou 15 ans, les élèves mal orientés n'ayant guère la possibilité de changer de filières, ce qui est souvent le cas lorsque le système d'orientation scolaire laisse à désirer; iv) une répartition inégale des horaires consacrés à l'enseignement général (français, mathématiques et sciences) entre les filières, entraînant des résultats scolaires inégaux parmi les élèves qui sortent du secondaire. L'IDA est sur le point d'entreprendre une étude sectorielle de fond (qui devrait être suivie d'une opération d'investissement importante) de l'enseignement secondaire et universitaire au Rwanda dans le but de formuler des solutions à ces problèmes de structure et aux autres problèmes de politique générale. Enfin l'IDA aurait dû faire un effort de suivi immédiatement après les négociations

pour que le Gouvernement fasse rapidement le nécessaire en ce qui concerne l'attribution des marchés de travaux de génie civil, mais également pour le recrutement des experts du Bureau du projet. Néanmoins, d'une manière générale, l'action de l'IDA a été positive.

1.26 Action de l'Emprunteur : Le Gouvernement a dûment respecté les conditions du crédit. Hormis de légers retards (tout d'abord au niveau de l'entrée en vigueur du crédit, puis de l'exécution du projet, ce qui fait que la date de clôture du crédit a été reportée deux fois), l'Emprunteur s'est conformé à toutes les clauses et obligations requises (voir détails Tableau 8 Partie III). Le Bureau du projet a eu une action positive. Le fait que le directeur du projet ait été le même pendant la plus grande partie de l'exécution du projet et que le personnel du Bureau ait acquis une expérience pratique, a permis, sur la fin, d'améliorer considérablement l'exécution du projet. La stabilité des effectifs du Bureau du projet a été un facteur de continuité dont le projet a bénéficié, et la plupart des contrôles financiers ont démontré que le projet était bien géré.

1.27 Cependant l'action de l'Emprunteur dans certains domaines a fortement laissé à désirer. Premièrement, la capacité de gestion au niveau local du SFCE a été longue à se mettre en place. L'un des principaux obstacles souligné dans de nombreux rapports de supervision, tenait à la difficulté de recruter sur place un comptable. Ce problème a été réglé durant les dernières années du projet, non sans avoir causé des retards dans l'exécution. Deuxièmement, on n'a pas pris de mesures d'incitation suffisantes pour attirer les élèves vers l'enseignement. En conséquence, les 660 places supplémentaires créées à Zaza et à Save pour former des instituteurs sont aujourd'hui occupées par des élèves d'autres disciplines. Troisièmement, la conception de la composante formation des maîtres n'a pas été suffisamment novatrice. Il aurait fallu offrir un système de formation qui, rompant avec le modèle traditionnel de la formation en internat, i) soit mieux en prise sur les besoins pédagogiques au niveau de la salle de classe, et ii) soit organisé de sorte qu'un grand nombre d'enseignants en activité (dont plus de 50 % ne sont pas qualifiés) puissent bénéficier de stages de courte durée et par la même contribuer de manière significative à l'amélioration de l'ensemble du système d'enseignement. Quatrièmement, on aurait pu diminuer les retards des travaux de génie civil et améliorer les programmes de construction des écoles s'il avait existé un système de pré-qualification d'entrepreneurs agréés et si des inspecteurs compétents chargés du contrôle de la qualité des travaux de génie civil sur place avaient été présents dans les établissements concernés par le projet. Au lieu de cela, un ou deux architectes de Kigali ont dû parcourir de longues distances à intervalles prolongés pour pouvoir effectuer les inspections nécessaires. Finalement l'agrandissement des locaux de l'Ecole de commerce de Muramba n'était pas le choix idéal car cette école est située dans une zone rurale éloignée, loin des zones urbaines qui constituent le principal débouché naturel pour les élèves diplômés et leur offrent un environnement plus propice au commerce.

1.28 Relations dans le cadre du projet : En dépit des retards initiaux, le succès relatif de ce projet est dû aux bonnes relations de travail entre l'IDA et l'Emprunteur et entre les différents groupes participant au projet. Un facteur supplémentaire de réussite a été le degré de professionnalisme élevé de tous les intéressés. Le dialogue entre le Gouvernement et l'IDA s'est déroulé de façon régulière, franche et directe, malgré la lenteur avec laquelle l'Emprunteur a réagi à certaines circonstances particulières. Ce dialogue s'est poursuivi lors des opérations ultérieures et a abouti, ces dernières années, à d'importantes décisions positives de la part du Gouvernement en matière de politique éducative (telle la réduction de la durée du cycle primaire de 8 à 6 ans).

1.29 Services de consultants : Le programme d'assistance technique a largement contribué à l'exécution de différents aspects du programme. Tous les spécialistes en assistance technique recrutés par le Bureau d'exécution du projet pour s'occuper de la gestion du projet et des travaux de construction et réaliser les études envisagées dans le cadre du projet ont accompli leur tâche de manière satisfaisante. Bien que l'impact de ces études n'ait pas été évalué, il est généralement admis que les rapports étaient d'excellente qualité.

1.30 Dossier et données du projet : Les dossiers du projet - documents de travail, rapport d'évaluation du personnel, accord de crédit, rapport du Président, dossiers d'appel d'offres et rapports d'évaluation des appels d'offres - ont été satisfaisants. Au cours de l'exécution du projet, le Groupe de la Banque a préparé (en 1984) un mémorandum sur l'éducation, qui contenait une analyse détaillée du secteur ainsi que des recommandations pour son développement futur. Ce mémorandum a été suivi en 1985 (exercice 86) par une étude de formation spécialisée et une étude de coût et de financement en 1988 (Ex. 89). Toutes ces études ont bénéficié des informations et des données générées par le projet et sa composante études.

1.31 Les informations qui ont servi à la préparation de ce RAP provenaient de documents et de fichiers de l'Association et du Ministère de l'enseignement primaire et secondaire (en particulier du DFCS) relatifs au projet. Les rapports de supervision des fichiers du projet de l'IDA sont clairs et comportent un grand nombre d'annexes et de documents techniques.

## **IX. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRES DU PROJET**

1.32 La préparation du Deuxième projet d'éducation du Rwanda a été longue et minutieuse, mais intermittente. Les travaux préparatoires ont, en fait, commencé lors de l'exercice 1974. L'IDA a consacré 64,5 hommes-semaines à la préparation du projet entre l'exercice 74 et l'exercice 81. On a entrepris une évaluation des besoins et les objectifs du projet ont fidèlement reflété les besoins réels à ce moment-là. Néanmoins, les mesures de soutien du projet aux établissements de formation de niveau secondaire ont omis la révision de la structure et la réforme de l'enseignement et de la formation à ce niveau qui s'imposaient, ce qui a pu entraîner des retards. Le Groupe de la Banque prévoit maintenant d'entreprendre une étude sectorielle et d'effectuer un investissement considérable afin d'aider le Gouvernement à ajuster quelque peu la réforme de l'enseignement du second degré et de la formation.

1.33 Les enseignements tirés : Les principaux enseignements tirés du projet peuvent être récapitulés comme suit :

- a) l'attention doit être portée sur la réforme structurelle et le cadre politique avant d'entreprendre des investissements d'expansion (par. 1.25);
- b) un projet, s'il est simple et supervisé étroitement, voit ses chances de succès considérablement améliorées en ce qui concerne l'exécution et la réalisation de ses objectifs immédiats, ce qui peut influencer par la suite sur la réalisation de ses objectifs de développement à long terme (par. 1.24);

- c) les condition d'entrée en vigueur du crédit devraient être soigneusement analysées afin d'éviter celles qui risquent d'entraîner des retards initiaux superflus. Ceux-ci risquent de s'amplifier pendant toute l'exécution du projet (par. 1.17);
- d) Les missions de supervision doivent être envoyées sur le terrain à intervalles réguliers et opportuns de manière à trouver des solutions aux problèmes naissants (par. 1.24);
- e) Les missions de supervision et les Bureaux d'exécution du projet devraient assurer une certaine continuité au niveau des effectifs et comprendre les spécialistes compétents nécessaires dans les divers domaines couverts par le projet (par. 1.24);
- f) On peut améliorer les programmes de construction d'écoles en instaurant un système de pré-sélection d'entrepreneurs agréés et en fournissant des inspecteurs compétents chargés de contrôler sur place la qualité des travaux de génie civil (par. 1.27);
- g) Le simple fait de créer des places supplémentaires ne semble pas suffire à augmenter les effectifs des écoles normales; il peut également être nécessaire de prendre des mesures d'incitation suffisantes pour attirer les élèves vers l'enseignement (notamment en améliorant les conditions de travail des enseignants en activité). En outre un programme de formation en cours d'emploi pour les enseignants peut constituer une solution plus rentable qu'un long stage en internat (par. 1.27).

**RAPPORT D'ACHEVEMENT**

**DEUXIEME PROJET EDUCATION**

**REPUBLIQUE DU RWANDA**

**(CREDIT N° 1263-RW)**

**DEUXIEME PARTIE**

**EVALUATION RETROSPECTIVE DU PROJET**  
**DU POINT DE VUE DE L'EMPRUNTEUR**

RAPPORT D'ACHEVEMENT DU DEUXIEME PROJET  
EDUCATION (CREDIT N° 1263 RW)

1. INTRODUCTION

Compté parmi les pays densément peuplés, le Rwanda connaît des grands problèmes de développement intégral de sa population.

L'exiguïté des terres et l'enclavement constituent des véritables handicaps, de développement.

Néanmoins le pouvoir public s'adonne sans réserve à la recherche des solutions presque miraculeuses pour assurer la survie de la population.

Les trois derniers plans de développement visaient toujours les objectifs suivants:

- 1) satisfaire les besoins alimentaires de la population par une intensification et une diversification de l'agriculture.
- 2) augmenter l'emploi et une meilleure utilisation des ressources humaines
- 3) améliorer les conditions de vie de la population
- 4) améliorer la position de la balance de paiement.

Les points 2 et 3 ont suscité le concours de la Banque Mondiale en matière de financement.

En effet, le deuxième projet Education financé sous couvert du crédit n° 1263 RW avait pour objectifs principaux d'aider le gouvernement rwandais à faire face au manque toujours croissant de personnel qualifié dans les secteurs du commerce, de la santé et de l'enseignement primaire.

L'intervention de la Banque Mondiale a donc bel et bien contribué à:

A) l'augmentation de l'emploi et la meilleure utilisation des ressources humaines:

Les statistiques montrent que 90% de la population rwandaise s'occupent de l'agriculture et le manque des terres crée une main d'oeuvre inactive.

L'impératif était de former la population active aux activités non-agricoles.

L'encadrement du pays, les besoins en variétés alimentaires et le manque des ressources naturelles attirant les étrangers, ont obligé les autorités nationales de mettre plus d'accent sur l'ouverture de la population active au monde des affaires.

L'intérêt porté au secteur des services dans ce cadre est justifié par la création de l'Ecole de l'Economie et Commerce à MURAMBA

Les écoles normales de Save et Zaza forment les enseignants qualifiés pour les écoles primaires. Ces dernières bien longtemps dépourvues du personnel qualifié donnent des prérequis indispensables pour la formation intégrale du potentiel humain. Certes, l'apport du projet a élargi le volume des offres d'enseignants.

B) L'amélioration des conditions de vie de la population.

Le développement intégral en général et économique en particulier est conditionnée par la bonne santé de la population productive.

L'avènement de l'Ecole des Sciences Infirmières sise à GISENYI résulte du souci du pouvoir public, d'assurer l'aptitude des ressources humaines pour le développement sans faille du pays.

## 2. Implantation

Les sites d'activités issues du 2e projet Education respectent la loi d'équilibre régionale préconisée par le pouvoir public.

L'école des Sciences infirmières à GISENYI et l'école d'Economie et Commerce à MURAMBA couvrent le Nord-Ouest du pays.

Le Sud-Est bénéficie des écoles normales techniques à ZAZA et à SAVE.

La répartition des écoles ci-dessus répond également au souci de diversification des pôles de développement dans les différentes régions du pays.

## 3. Réalisations

Les résultats du 2e projet Education (crédit n° 1263 RW) sont démontrés par l'accroissement de la capacité d'accueil des établissements scolaires assistés.

	EEC Muramba		ESI Gisenyi		GS Save		GS Zaza	
	Avant le projet	Après le projet	Avant le projet	Après le projet	Avant le projet	Après le projet	Avant le projet	Après le projet
Elèves	-165	275	0	166	270	400	200	800
Professeurs	-12	15	0	17	16	24	14	20
Personnel du soutien	-4	5	0	5	5	5	8	6

L'actif du bilan du projet en question, marque les acquisition dans les domaines suivants:



3.1 STAGES ET SEMINAIRES

Intitulé	Preneurs	Coûts	Nombre de Bénéficiaires
Formation des infirmières	U.N.R (RWANDA)	2,542,382 FRW	20
Formation en sciences naturelles/agronomie	U.N.R (RWANDA)	6,684,480 FRW	20
Formation en Economie	Centre International d'études Pédagogiques (FRANCE)	4,030,800 FRW	4
Formation en arts graphiques	Ecole Supérieure des art et industries graphique (FRANCE)	2,157,154 FRW	2
Voyages d'études pour les Directeurs des établissements scolaires financés par les projets excepté ESI GISENYI	Académie de CRETEIL formation continue GRETA 7 (FRANCE)	1,497,684 FRW	3
Formation en arts ménagers	Institut de la Providence (E.T) (BELGIQUE)	2,063,796 FRW	2
Inventaire des manuels scolaires disponibles dans les écoles primaires et CERAI	Direction de la planification au MINEPRISEC	185,600 FRW	---
Séminaires d'évaluation et de révision des curricula et manuels de l'Enseignement primaire	Direction Générale des Etudes et recherches pédagogiques (MINEPRISEC), (RWANDA)	3,015,175 FRW	200
Séminaire de recyclage des inspecteurs de secteur et d'arrondissement	DFCS/MINEPRISEC (RWANDA)	2,732,750 FRW	114
Séminaire d'éducation physique	DFCS/DPES (RWANDA)	5,562,500 FRW	140
Détermination de sites du réseau de distribution des magasins scolaires	Direction de la Planification (MINEPRISEC) (RWANDA)	53,290 FRW	---
Formation et assistance informatique de la DFCS	DFCS (MINEPRISEC) (RWANDA)	1,013,000 FRW	6
Mission du Directeur de FCS • auprès de la BAD • en France et en Belgique	DFCS/MINEPRISEC (Rwanda) DFCS/MINEPRISEC (Rwanda)	449,738 FRW 91,791 FRW	1
Formation à ILEP du Directeur des Etudes et évaluation	Institut International de planification de l'Education (FRANCE)	1,819,999 FRW	1
Acquisition aux systèmes informatiques et leur mise en place	DFCS/MINEPRISEC (Rwanda)	2,418,737 FRW	---
Formation continue des enseignants en sciences dans le secondaire	Institut Panafricain pour le Développement (CAMEROUN)	524,974 FRW	2
Mission des Directeurs de la DFCS, de la Planification et de l'IMPRISCO	DFCS/MINEPRISEC (Rwanda)	1,765,115 FRW	3
Programme de perfectionnement des professeurs en cours agricoles dans le secondaire	DFCS/DPES/MINEPRISEC (Rwanda)	4,605,955 FRW	19

### 3.2: ETUDES

#### 3.2.1 Réalisations

a) Etude et mise en place de la réorganisation de l'Imprisco (Régie de l'Imprimerie scolaire)

- Coût 7.348.497 FRW
- Contributaire Cabinet de Consultation Etranger

Chercheurs: Trois chercheurs internationaux

b) Etude sur la formation para-médicale (manuels)

- Coût: 6.301.037 FRW
- Contributaire: MEPS/RWANDA
- Chercheurs: Un expert international attaché au projet MEPS/RWANDA.

c) Etude sur l'optimum économique de l'enseignement primaire

- Coût: 2.760.441 FRW
- Contributaire: Direction de la Planification au MINEPRISEC
- Chercheurs: Un expert international spécialiste en Planification de l'Enseignement et un expert national

d) Etude sur les causes de déperdition d'effectifs à l'ETO de KICUKIRO

- Coût : 302.000 FRW
- Contributaire: Direction des Programmes de l'Enseignement Secondaire
- Chercheurs: Un expert national spécialiste en Psychopédagogue et un expert international

e) Etude sur l'adaptation des programmes (ou élaboration) pour entretien des installations et engins lourds.

f) Etude des besoins et de factibilité: réseau de distribution de l'équipement scolaire.

g) L'Etude sur la réorganisation du service de construction et du financement scolaire entreprise par le PNUD.

h) Etude des besoins sur la formation des enseignants.

### 3.3 ASSISTANCE TECHNIQUE

Les frais relatifs à l'assistance technique dans l'exécution du projet Education II, figurent dans le tableau suivant:

Organisation preneuse	Description du poste	Période	Coût
UNESCO	Architect P5	25/5/83 - 25/5/85	453,043,26 EUS
	Expert Comptable + Gestionnaire	29/5/83 - 29/10/86	
PNUD	Service d'architecture	1985 - 1986	142,815 EUS
	Conseiller en gestion P4 (Ex. Comptable)		
	Conseiller en Gestion P4 et Services d'architectures	1/6/87 - 3/12/88 1987-1988	190,815 EUS
BIT	Spécialiste en passation du marché P4	Nov. - Dec. 84	54,651 EUS
	Spécialiste en équipement P5	1986 - 1988 (mission)	109,928 EUS
	Spécialiste en engins lourds P5	17/5/87 - 15/11/86	164,738 EUS
TOTAL			1,115,990,26 EUS

### 3.4 MISSIONS

#### 3.4.1. MISSION DE SUPERVISIONS EFFECTUEES PAR LES DELEGUES DE LA BANQUE MONDIALE.

- 1) Du 7-26 juin 1983 par deux fonctionnaires de la Banque Mondiale, un planificateur de l'éducation et un architecte.
- 2) Du 21 février au 13 mars 1984 par un fonctionnaire de la Banque Mondiale (Planificateur de l'éducation) et un consultant de la Banque Mondiale.
- 3) Du 4 au 14 juin 1985 par par un consultant de la Banque Mondiale.
- 4) Du 27 octobre au 5 novembre 1985 par un fonctionnaire de la Banque Mondiale (planificateur de l'éducation).
- 5) Du 6 au 14 novembre 1985 (mission de déboursements)
- 6) Du 28 novembre - 10 décembre 1985 par un fonctionnaire de la Banque Mondiale (un architecte)
- 7) Du 8 - 13 juin 1966 par trois fonctionnaires de la Banque Mondiale, un éducateur, un planificateur de l'éducation et un économiste.
- 8) Du 8 - 13 juin 1986 par deux fonctionnaires de la Banque Mondiale, un éducateur et un économiste.
- 9) Du 10 - 19 nov. 1986 par deux fonctionnaires de la Banque Mondiale, un éducateur et un architecte.

- 10) Du 3 nov. - 14 nov. 1987 par un fonctionnaire de la Banque Mondiale (éducateur)  
Du 3 Nov.- 10 Nov. 1987 par un fonctionnaire de la Banque Mondiale (architecte) et un consultant de la Banque Mondiale.
- 11) Du 11 mars - 18 mars 1988 par un fonctionnaire de la Banque Mondiale.
- 12) Du 28 octobre - 8 novembre 1988, par un fonctionnaire de la Banque Mondiale (éducateur général) et un consultant de la Banque Mondiale (spécialiste en édition, impression et distribution des manuels scolaires).
- 13) Du 27 janvier - 10 février 1989 par un fonctionnaire de la Banque Mondiale (architecte) sous le programme conjoint UNESCO/Banque Mondiale.

#### 3.4.2 MISSIONS EFFECTUÉES À WASHINGTON PAR LES RESPONSABLES NATIONAUX:

- 1) Du 16 au 19 juin 1987 par trois directeurs du MINEPRISEC
- 2) Du 1 - 9 septembre 1988 par deux directeurs du MINEPRISEC et un directeur du MINESUPRES.

3.5 REPARTITION DES DEPENSES DU PROJET SUIVANT LES RUBRIQUES DEFINIES PAR LES CONVENTIONS (EN FRW)

	1983		1984		1985		1986	
	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées
1. Muramba	-	-	-	-	48,797,000	-	98,697,000	18,769,367
2. Gisenyi	-	-	2,957,000	-	23,658,000	35,329,086	18,088,000	19,838,891
3. Save	-	-	-	-	44,559,000	49,458,555	92,379,000	94,122,982
4. Zaza	-	-	-	-	31,037,000	27,676,351	66,927,000	57,663,345
5. Ecoles d'Application	-	-	-	-	15,842,000	-	13,599,000	8,948,644
6. Assistance Technique	9,131,000	24,272,250	24,845,000	21,275,066	32,239,000	23,691,723	33,948,000	21,505,032
7. Formation/ Etudes	-	-	-	-	-	7,470,423	78,267,000	23,459,779
8. Administra- tion Projet	250,000	(5,354,920) *	11,124,000	2,464,122	11,124,000	(31,987,853) *	11,124,000	44,978,572 **
Totaux	9,381,000	18,917,330	38,926,000	23,739,188	207,256,000	111,638,285	413,029,000	289,286,612

	1987		1988		1989		Total	
	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées
1. Muramba	83,900,000	41,401,559	-	59,958,210	-	69,216,818	231,394,000	189,345,954
2. Gisenyi	25,447,000	24,885,962	-	735,448	-	2,374,620	70,150,000	83,164,007
3. Save	81,878,000	16,207,397	-	4,218,378	-	13,123,790	218,816,000	177,131,102
4. Zaza	63,052,000	23,367,283	-	9,761,528	-	14,127,941	161,016,000	132,596,448
5. Ecoles d'Application	15,892,000	85,810,549	-	84,554,175	-	21,301,071	45,333,000	200,620,439
6. Assistance Technique	36,341,000	6,714,742	11,821,000	6,032,815	-	-	148,325,000	103,325,000
7. Formation/ Etudes	78,268,000	2,393,013	-	3,173,043	-	-	156,535,000	36,496,258
8. Administra- tion Projet	11,125,000	4,850,587	250,000	29,148,823 **	-	(16,301,528) *	44,997,000	27,797,803
Totaux	395,903,000	205,631,092	12,071,000	197,582,420	-	103,848,712	1,076,566,000	950,643,639

Notes:

- \* Le tableau présente en soustraction les frais de fonctionnement du projet à cause des avances inter-projets opérées dans les périodes effectifs pour couvrir toutes les dépenses du projet.
- \*\* Les frais de fonctionnement couvrent non seulement les périodes effectives mais aussi les périodes précédentes marquées par la note (\*) pour rembourser les avances inter-projets.



3.7 ACQUISITION DES BIENS

Description des Travaux	Fournisseurs	Date effective	Coût	Modalité de passation marché
Construction ZAZA • Ecole d'application • Groupe Scolaire • Eau et Electricité	Firme local Firme local Firme local	Juillet 1987 Septembre 1988 Décembre 1988	65,304,348 RF 93,809,225 RF 21,144,711 RF	Adjudication des marchés publics et non objectio de la Banque Mondiale
Construction SAVE • Groupe Scolaire • Ecole d'application • Eau et électricité	Firme local Firme local Firme local	Septembre 1987 Septembre 1988 Décembre 1988	133,671,768 RF 86,007,480 RF 12,884,810 RF	"
Construction E.E.C. MURAMBA • Eau et électricité	Firme local Firme local	Mars 1989 Juin 1989	147,479,537 RF 19,396,102 RF	"
Construction ESI GISENYI • Eau et électricité	Firme étrangère Firme local	Janvier 1988 Juin 1988	62,775,398 RF 2,634,596 RF	"
MOBILIER BOIS MURAMBA	Firme local	Octobre 1988	7,175,600 RF	"
MOBILIER BOIS SAVE	Firme local	Juin 1990	12,094,850 RF	"
MOBILIER BOIS ZAZA	Firme local	Juin 1990	21,004,520 RF	
MOBILIER BOIS GISENYI	Firme local	Octobre 1989	3,293,525 RF	
MOBILIER METALLIQUE SAVE	Firme local	Décembre 1988	5,572,000 RF	
MOBILIER METALLIQUE ZAZA	Firme local	Décembre 1988	6,401,375 RF	"
MOBILIER METALLIQUE MURAMBA	Firme local	Décembre 1988	3,850,000 RF	
MOBILIER METALLIQUE GISENYI	Firme local	Décembre 1988	1,738,250 RF	
EQUIPEMENT SAVE	Firme étrangère	Août 1989	17,377,398 RF	
EQUIPEMENT ZAZA	Firme étrangère	Août 1989	21,614,172 RF	
EQUIPEMENT MURAMBA	Firme étrangère	Juin 1990	22,612,407 RF	Consultation EQUIPRO (BIT) et non objection
EQUIPEMENT GISENYI	Firme étrangère	Août 1989	15,015,878 RF	de la Banque Mondiale
TOTAL			782,857,950 RF	



### 3.8 Reliquat

#### Crédit n° 1263 RW

##### a) Evaluation en DTS (partie de la Banque Mondiale)

Catégorie	Crédit alloué	Crédit utilisé	Reliquat
1. Génie Civil	4,500,000	5,127,844.22	-627,844.22
2. Mobilier, équipement scolaire et véhicules (achat local)	600,000	509,648.11	90,351.89
3. Mobilier équipement et matériaux de construction importés	1,620,000	619,738.10	1,000,261.90
4. Assistance technique, stagés, bourses, études et séminaires	1,850,000	1,346,072.13	503,927.87
5. Administration du projet	346,234	118,085.96	228,148.04
6. Renflouement P.P.F.	83,766	83,766.45	-0.45
7. Non alloué	0	0	0
<b>Totaux</b>	<b>9,000,000</b>	<b>7,805,154.97</b>	<b>1,194,845.03</b>

##### (b) Evaluation en Francs Rwandais

- Coût du projet (prévision) 1.076.566.000 RF
- Coût du projet (réalisation) 950.643.639 RF
  
- Reliquat 125.922.361 RF
  
- Reliquat: (partie Banque mondiale) 94.392.759 RF  
(1,194,845.03 DTS \* 79 FRS/DTS)
  
- Reliquat (partie du Gouvernement Rwandais) 31.529.602 RF

##### c) Cause du reliquat

En analysant la fiche financière du projet, on constate que les dépenses relatives à la formation, Etudes et séminaires constituent significativement le reliquat. Cette partie a été exécutée à 23% des prévisions.

A ce titre, les études non exécutés justifient en particulier l'origine du dit reliquat.

#### 4 CONCLUSION

Les retards d'exécution du projet ont été particulièrement constatés au niveau des marchés de mobilier et équipement.

Ils ont été provoqués par:

- \* les modifications proposées par le fournisseur du mobilier en bois. le manque de volonté du fournisseur des équipements de lever les remarques constatées lors des réceptions provisoires.

- \* A ce propos les modalités de paiement émises dans les procédures de décaissement n'incitent pas les fournisseurs de finaliser les dossiers.

L'absence de représentants locaux des attributaires étrangers des marchés de fournitures contribue significativement aux retards d'exécution des projets.

En effet, les techniciens agents de la société attributaire du marché, arrivent au Rwanda pour les travaux d'installation et de montage des matériaux.

Les anomalies constatées par lesdits techniciens imposent parfois leur retour pour faire des corrections.

Hélas, nos fournisseurs essaient d'éviter toujours les frais de voyage de leurs techniciens pour la levée des remarques. Ils réclament sans justificatifs auprès de la Banque Mondiale, leurs règlements en disant que les fournitures ont été réceptionnées sans litiges.

Pour ce faire, les attributaires des marchés des fournitures devraient inclure dans leurs soumissions les frais éventuels inhérents aux corrections, ou bien présenter un correspondant local pouvant exécuter à leurs places les travaux de retouche.

Au chapitre de la passation des commandes, une révision de procédure serait indispensable parce que les imprévus survenus dans l'exécution des travaux de construction perturbent le planning d'acquisition des fournitures.

Les commandes de fournitures étant pratiquement passées en fonction des prévisions d'exécution des constructions, il faudrait modifier la procédure.

Cette passation de commande serait réaliste si elle est établie sur base de l'avancement des travaux de construction.

Concernant le génie, les travaux ont été bien exécutés et dans les délais contractuels, sauf pour le Groupe Scolaire de Zaza - Premier lot - qui a connu des difficultés suite à la taille et à la mauvaise organisation de l'entreprise qui avait obtenu le contrat.

En définitive, l'exécution du 2e projet éducation présente beaucoup de succès parce que les retards constatés ne sont pas importantes et le reliquat enregistré ne constitue pas un manque à gagner significatif dans la gestion financière de la Direction de Financement et Construction Scolaires.

**RAPPORT D'ACHEVEMENT**

**DEUXIEME PROJET EDUCATION**

**REPUBLIQUE DU RWANDA**

**(CREDIT N° 1263-RW)**

**TROISIEME PARTIE**

**DONNEES STATISTIQUES**

A. Autres Prêts et Crédits dans le secteur financé par la Banque Mondiale

Tableau 1: AUTRES CREDITS IDA DANS LE SECTEUR

<u>Titre du Crédit</u>	<u>Montant Crédit (\$EU million)</u>	<u>Raisons</u>	<u>Année d'approbation</u>	<u>Statut</u>	<u>Commentaires</u>
Premier Projet Education (Credit 567-RW)	8.0	Le projet a soutenu l'amélioration de la qualité de l'éducation primaire et sa relevance au marché du travail, ainsi que la construction des institutions du projet.	1975	Date de clôture - Dec. 1983	Délais initial dûs à la complexité du projet, mauvaise comptabilité et manque d'expérience de la part de l'emprunteur des procédures de la Banque.
Troisième Projet Education (Credit 1683-RW)	15.6	Le projet donne son support au programme du gouvernement pour améliorer la qualité de l'éducation primaire et post primaire en fournissant les fonds nécessaires pour l'approvisionnement et la distribution des manuels scolaires et la création d'un projet d'auto-suffisance pour l'approvisionnement des manuels. Le projet finance également une école secondaire technique et un centre de formation national.	1986	Date de clôture: 31 décembre 1991	L'exécution de ce projet se déroule de façon satisfaisante malgré quelques retards dûs à quelques problèmes de passation de marché.
Premier Projet Sectoriel de l'Education	23.3	Le projet donnera son support à la consolidation/expansion de l'éducation primaire, l'amélioration de l'éducation et consolider l'administration dans le secteur. L'emphase sera mise sur la réduction de l'éducation primaire de huit à six ans et une meilleure distribution et utilisation des ressources.	1991	Approuvé en avril 1991	

B. Calendrier du Projet

Tableau 2: CALENDRIER DU PROJET: DATES PREVUES ET EFFECTIVES

<u>Item</u>	<u>Date Prévue</u>	<u>Date Effective</u>
Identification (Résumé du projet d'exécution)	Septembre 1980	Septembre 1980
Preparation	Décembre 1980	Décembre 1980 (UNESCO)
Mission d'évaluation	Juin 1981	30 mai au 23 Juin 1981
Negociations du crédit	Avril 1982	19 - 22 avril 1982
Approbation du Conseil d'Administration	6 juillet 1982	15 juin 1982
Signature du crédit	-	30 juin 1982
Mise en vigueur du crédit	29 septembre 1982	13 avril 1983
Date de clôture	30 septembre 1987	30 juin 1989
Dernier décaissement	31 mars 1988	03 janvier 1990

C. Décaissements du crédit

**Tableau 3: DECAISSEMENTS CUMULES ESTIMES ET EFFECTIFS**

(en \$EU '000)

<u>Année Fiscale</u>	<u>83</u>	<u>84</u>	<u>85</u>	<u>86</u>	<u>87</u>	<u>88</u>	<u>89</u>	<u>90</u>
Estimation à l'évaluation	150	540	4,290	8,640	9,890	10,000	(10,000)	(10,880)*
Décaissements effectifs	117	379	1396	4131	6079	7786	8588	9580
Actual as % of Appraisal Estimate	78%	70%	33%	48%	61%	78%	86%	88%

Date de décaissement final: 3 janvier 1990

\* L'écart entre le montant original du crédit de 10 million \$EU et la somme des débouchements effectifs de 9.6 million plus le montant de 1.3 million \$EU qui avait été annulé était dû aux variations du taux de change entre le \$EU et le DTS durant l'exécution du projet.

D. Exécution du Projet:

Tableau 4: DATES ESTIMEES ET EFFECTIVES D'ACHEVEMENT DES COMPOSANTES

<u>Composante du Projet</u>	<u>Date approximative d'achèvement</u>	<u>Date effective d'achèvement</u>	<u>Mois de retard</u>
1) Ecole d'Economie et de Commerce de Muramba			
- Extension	06/86	03/89	34
- Mobilier	03/87	10/88	18
- Equipement	06/87	04/89	23
2) Ecole d'Infirmier de Gisenyi			
- Construction	06/86	01/88	20
- Mobilier	03/87	10/89	30
- Equipement	06/87	07/89	24
3) Ecoles Normales			
- Construction			
Save	06/86	09/87	14
Zaza (réfection)	12/85	09/88	34
- Mobilier	03/87	06/90	38
- Equipement	06/87	06/90	36
4) Ecoles d'Applications, Save and Zaza			
- Construction	09/85	07/87	23
- Mobilier	03/87	06/90	38
- Equipement	06/87	06/90	36
5) Gestion du Projet, Assistance Technique, Formation et Etudes			
- Assistance Technique	06/87	12/88	17
- Formation Pédagogique	06/87	06/88	12
- Bourses	06/87	06/88	12
- Etudes	06/87	11/88	16

E. Coût du projet et financement

Tableau 5: COUTS DU PROJET

	Million FRW			Million SEU			% en devises	% Coût de Base
	Local	Etranger	Total	Local	Etranger	Total		
<u>I. INVESTMENT COSTS</u>								
A. GENIE CIVIL	166.8	250.2	417.0	1.8	2.7	4.5	60.0	55.1
B. MOBILIER	9.6	22.3	31.9	0.1	0.52	0.3	70.0	4.2
C. EQUIPEMENT	12.0	48.1	60.1	0.1	0.5	0.6	80.0	7.9
D. ASSISTANCE TECHNIQUE	21.7	86.9	108.7	0.2	0.9	1.2	80.0	14.4
E. STAGES, BOURSES ET ETUDES	31.9	74.5	106.5	0.3	0.8	1.1	70.0	14.1
F. GESTION DU PROJET	19.8	13.2	33.0	0.2	0.1	0.4	40.0	4.4
-----								
COUTS DE BASE	261.7	496.3	757.1	2.8	5.3	8.2	65.4	100.0
IMPREVUES	21.4	37.3	58.7	0.2	0.4	0.6	63.5	7.8
HAUSSE DES PRIX	90.6	168.0	258.6	1.0	1.8	2.8	65.0	34.2
-----								
COUTS TOTAUX DU PROJET	373.7	700.6	1074.4	4.0	7.5	11.6	65.2	141.9
-----								



E. Financement du Projet

Tableau 6: PLAN DE FINANCEMENT PAR CATEGORIE DE DEPENSE

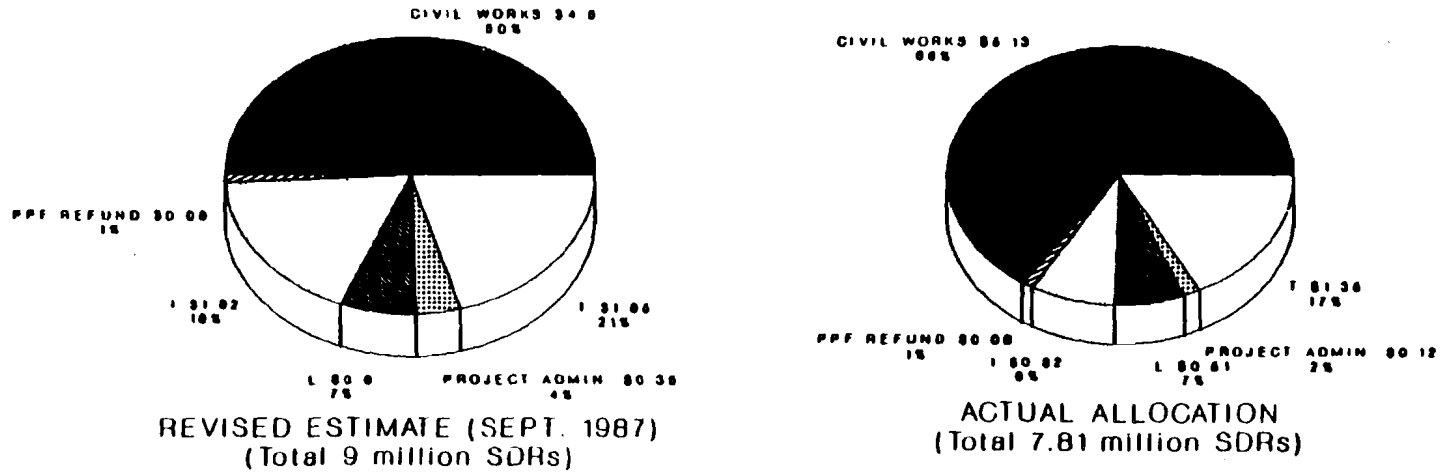
	<u>IDA</u>		<u>Gouvernement</u>		<u>Total</u>		Devises	<u>Local</u>	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%		(Excl. Taxes)	Droits de douane & Taxes
A. GENIE CIVIL	5.8	85.0	1.0	15.0	6.8	58.6	4.1	2.3	0.4
B. MOBILIER	0.4	85.0	0.1	15.0	0.5	4.3	0.3	0.1	0.0
C. EQUIPEMENT	0.8	90.0	0.1	10.0	0.9	8.1	0.7	0.1	0.1
D. ASSISTANCE TECHNIQUE	1.3	90.0	0.1	10.0	1.4	12.4	1.2	0.3	0.0
E. STAGES, BOURSES ET ETUDES	1.3	90.0	0.1	10.0	1.4	12.1	1.0	0.4	0.0
F. GESTION DU PROJET	0.4	71.0	0.1	29.0	0.5	4.4	0.2	0.3	0.0
<b>Décaissement Total</b>	<b>10.0</b>	<b>86.0</b>	<b>1.6</b>	<b>14.0</b>	<b>11.6</b>	<b>100.0</b>	<b>7.5</b>	<b>3.5</b>	<b>0.5</b>

**Tableau 7: REPARTITION DU MONTANT DU CREDIT**  
(en DTS)

(en million US\$ ou DTS)

<b>Catégorie de dépenses</b>	<b>Prévision de l'évaluation</b>	<b>Estimation Revisée (Sept. 1987)</b>	<b>Résultats Effectifs</b>
1) Génie civil	2,310,000	4,500,000	5,127,844.22
2) Mobilier, équipement et véhicules (achats locaux)	310,000	600,000	509,648.11
3) Equipement, mobilier et matériels de construction (importés)	1,620,000	1,620,000	619,738.10
4) Assistance technique, formation, bourses et études	1,690,000	1,850,000	1,346,072.13
5) Gestion du projet	230,000	346,234	118,085.96
6) Remboursement de l'avance de fonds pour la préparation du projet	200,000	83,766	3,766.45
7) Non allouées	2,640,000	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>9,000,000</b>	<b>9,000,000</b>	<b>7,805,154.97</b>

# RWANDA SECOND EDUCATION PROJECT PROJECT COMPLETION REPORT ALLOCATION OF CREDIT PROCEEDS



L = Locally procured furn., equip. & veh  
 I = Imported furniture, equipment & veh.  
 T = TA, training, fellowships & studies

F. Résultats du Projet:

**Table 8:** COMPARAISONS DES PREVISIONS ET RESULTATS OBTENUS DU NOMBRE DES PLACES D'ETUDIANTS CREE, NOMBRE D'ETUDIANTS, SURFACES CONSTRUITES ET COUTS DE CONSTRUCTION.

INSTITUTION	Nombre de places d'étudiants prévues	Nombre d'Étudiants	Surface Couverte* (en m <sup>2</sup> )		Coût de construction (en '000 FRW)		Coût par m <sup>2</sup> (en '000FRW)	
			Prévu	Actuel	Prévu	Actuel	Prévu	Actuel
1) EEC Muramba	290	176 (89/90)	3052	3.901,0	118691	160.299	39	41
2) ESI Gisenyi	100	237 (89/90)	959	1.836,3	35967	65.538	38	35,7
3) ENP Save & Zaza	660	388 (90/91)	5110	6.783,6	192235	230.279	38	33,9
4) Ecoles d'Application de Save et Zaza	240	678 (90/91)	826	3.850,2	26376	191.489	32	49,7

\* y inclut surfaces construites pour activités académiques et communales, résidences d'étudiants et maisons des enseignants et autres employés.

**Table 9:** COMPARAISONS DES PREVISIONS ET RESULTATS OBTENUS EN TERMES DU NOMBRE DES PLACES D'ETUDIANTS CREE ET DU NOMBRE D'ETUDIANTS ET DE GRADUES DES ECOLES CREE PAR LE PROJET EN 1989/90.

INSTITUTION	Nombre de places d'étudiants prévus	Nombre d'étudiants (1989/90)	% Difference	Nombre de gradués prévu par an	Nombre actuel de gradués 1989/90	% Difference
1) EEC Muramba	440	326	- 26	70	38	- 46
2) ESI Gisenyi	100	237	+ 137	20	-	-
3) ENP: i) Zaza ii) Save	540 540	404 (1990/91) -	- 25 -	} 190	57	- 70
4) Ecoles d'Application de Save et Zaza	480	678 (1990/91)	+ 41	-	-	-

Tableau 10: EVOLUTION DU NOMBRE D'ETUDIANTS DANS LES ECOLES CREEE PAR LE PROJET (1980/81 A 1990/91)

NOM DE L'INSTITUTION	SECTION	80/ 81	81/ 82	82/ 83	83/ 84	84/ 85	85/ 86	86/ 87	87/ 88	88/ 89	89/ 90	90/ 91
G.S. Zaza (Kibungo)	C.O.	24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Section Normale	182	190	165	189	189	156	139	138	141	181	157
	Biologie/Chimie	-	-	-	-	-	-	-	-	36	100	88
	Math/Physique	-	-	35	61	93	82	79	108	113	152	159
CTC, Muramba (Gisenyi)	C.O.	42	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Economie	110	161	163	163	169	209	219	227	275	221	229
	Comm. & Comptabilité	-	-	-	-	-	-	-	-	-	105	127
G.S. Save (Butare)	C.O.	75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Section Normale	136	191	191	148	141	134	159	165	150	151	122
	Lettres	-	40	79	117	149	153	186	198	190	218	220
	Economics	-	-	-	-	-	-	-	-	-	78	116
	Comm. & Comptabilité	-	-	-	-	-	-	-	-	46	81	121
E.S.I. Gisenyi (Gisenyi)	Sciences Infirmières	-	-	-	-	-	-	-	95	119	146	-
	Sciences de Laboratoire	-	-	-	-	-	-	-	-	47	91	-
EPA Zaza		1124	1123	1085	963	-	1029	1041	1004	1206	1237	1203
EPA Save		426	407	-	-	-	-	361	359	364	374	-

- C.O. = Cycle d'Orientation (Orientation Cycle)  
G.S. = Groupe Scolaire  
EEC = Ecole de Commerce  
ESI = Ecole des Sciences Infirmières  
EPA = Ecole Primaire d'Application

**Tableau 11: NOMBRE DE GRADUES DES ECOLES CREE PAR LE PROJET**

NOM DE L'INSTITUTION	SECTION	NOMBRE DE GRADUES					TOTAL	COMMENTAIRES
		85/86	86/87	87/88	88/89	89/90		
Groupe Scolaire de Zaza	Math-Physique	-	-	-	29	N/A	N/A	
	Section Normale Primaire	36	19	24	25	28	132	
Ecole de Commerce, Muramba	Commerce et Comptabilité	-	-	-	-	-	-	Pas de gradués jusqu'à présent
	Economie	-	31	36	37	38	111	
Groupe Scolaire de Save	Section Normale Primaire	-	31	44	22	29	110	
	Lettres	-	30	30	29	29	118	
Ecole des Infirmières de Gisenyi	Sciences de Laboratoire	-	-	-	-	-	-	Pas de gradués jusqu'à présent
	Sciences Infirmières	-	-	-	-	-	-	Pas de gradués jusqu'à présent

Tableau 12 : ETUDES DU PROJET

Etudes	Objet tel qu'il a été défini lors de l'évaluation	Etat	Impact de l'étude
1) Evaluation des besoins en formation des enseignants	Evaluer les besoins en formation des enseignants jusqu'à l'an 2000 et rechercher les moyens efficaces de les satisfaire.	Etude achevée	L'étude a aidé à mettre au point les éléments "formation des enseignants" d'opérations ultérieures dans le secteur de l'enseignement
2) Textes médicaux et méthodes d'enseignement	Analyser les méthodes d'enseignement médical et adapter les textes de formation paramédicale aux besoins du Rwanda.	Etudes achevées	Impact non évalué
3) Etudes d'évaluation/préinvestissement	Etudes d'évaluation/préinvestissement liées aux éléments du projet et au développement du secteur de l'éducation.	Etudes d'évaluation/préinvestissement liées aux éléments du projet et au développement du secteur de l'éducation.	Ces études ont aidé à mettre au point les deux projets ultérieurs dans le secteur de l'éducation.

Les études d'évaluation/préinvestissement incluaient :

- L'étude et la mise en oeuvre de la réorganisation de l'IMPRISCO.
- L'étude de l'optimum économique pour l'enseignement primaire.
- L'étude sur la cause d'abandon scolaire à l'ETO de Kicykiro.
- L'étude sur l'adaptation (ou la formulation) de programmes d'entretien des installations et du matériel lourd.
- Une évaluation des besoins et une étude de faisabilité pour le réseau de distribution de matériel scolaire.

G. Etat des clauses du crédit

Tableau 13 : RESPECT DES CLAUSES DU CREDIT

SECTION	CLAUSES/OBLIGATION A ASSUMER PAR L'EMPRUNTEUR	ECHÉANCE	STATUT
3.01	L'Emprunteur exécute le projet conformément aux pratiques appropriées	Pendant toute la période du projet	Respect intégral
3.02 (a)	Maintien au Bureau du projet d'un personnel qualifié en nombre suffisant	Pendant toute la période du projet	Le Bureau du projet a été doté d'un personnel local suffisant et a également reçu une assistance technique dans le cadre d'un projet PNUD/Unesco qui incluait les services de deux architectes et de trois techniciens en architecture, ces derniers étant des volontaires des Nations Unies. Le Bureau du projet a également bénéficié des services d'un architecte local et de quatre techniciens locaux en architecture.
3.02 (b)	Le personnel du Bureau du projet comprend un architecte et un comptable à plein temps, ainsi qu'un ou plusieurs spécialistes de l'achat des matériels et équipements travaillant à temps partiel, pour une période totale de trois ans. Le premier des spécialistes de l'achat des matériels et équipements doit être recruté au plus tard le 31 décembre 1982.	31 décembre 1982	Le comptable recruté dans le cadre d'un contrat avec l'Unesco a pris ses fonctions en juin 1983.
3.03	L'Emprunteur emploie des spécialistes, consultants et enseignants dont la sélection, les qualifications, l'expérience et les conditions d'emploi sont jugées satisfaisantes par l'Association.	Selon les besoins.	Respect intégral.
3.04	L'Emprunteur fournit à l'Association le contenu de la troisième année et des années ultérieures des programmes pédagogiques exécutés dans chacune des institutions relevant de la Partie A du Projet.	30 juin 1983.	Les programmes de la troisième année destinés aux instituts couverts par le projet ont été reçus en 1984 et ceux des années ultérieures devaient être prêts pour octobre 1984.
3.05	Pour cinq années scolaires, à commencer par l'année 1982/83, le MINEPRISEC et le Ministère de la Santé de l'Emprunteur procèdent conjointement à une analyse annuelle des besoins en personnel et installations de formation et de leur disponibilité dans le secteur de la santé au Rwanda. L'Emprunteur transmet ces analyses à l'Association pour examen avant la fin de chaque année scolaire.	Chaque année	Respect intégral
3.06	L'Emprunteur fournit un logement approprié à l'Université nationale du Rwanda aux professeurs de sciences naturelles et de soins infirmiers qui suivront des cours de formation spéciaux devant être organisés par le MINEPRISEC et informeront au plus tard le 31 décembre 1983 l'Association des dispositions prises pour fournir les logements en question.	31 décembre 1983	Respect intégral



SECTION	CLAUSES/OBLIGATION A ASSUMER PAR L'EMPRUNTEUR	ECHÉANCE	STATUT
3.07 (a)	L'Emprunteur place les écoles de démonstration de Save et de Zaza sous l'autorité des directeurs respectifs des écoles normales de Save et de Zaza.	30 septembre 1984	Respect intégral
3.07 (b)	L'Emprunteur emploie des enseignants qualifiés en nombre suffisant dans les écoles de démonstration de Save et de Zaza	30 septembre 1984	Respect intégral
3.07 (c)	L'Emprunteur effectue tous les travaux de réparation voulus dans les écoles de démonstration de Save et de Zaza.	30 septembre 1984	Respect intégral
3.08	Les termes de référence des études devant être exécutées dans le cadre de la Partie B du Projet sont soumis par l'Emprunteur à l'approbation de l'Association le 30 avril 1983 au plus tard; les études achevées sont présentées par l'Emprunteur à l'Association le 30 juin 1986 au plus tard.	30 avril 1983 30 juin 1986	Etudes achevées avec un certain retard.
3.10 (b.iii)	L'Emprunteur fournit des rapports d'avancement à l'IDA en juin et décembre de chaque année.	Chaque année	Respect intégral, sauf retards.
3.11	L'Emprunteur achète tous les terrains nécessaires au Projet.	Selon les besoins.	Respect intégral.
4.01 (b)	L'Emprunteur : i) tient ou fait tenir des comptes distincts pour toutes les dépenses pour lesquelles des retraits du compte de crédit sont demandés sur la base des relevés de dépenses; ii) conserve tous les justificatifs pendant un an après la date de clôture; et iii) permet aux représentants de l'Association d'examiner lesdits justificatifs.	A tout moment.	Respect intégral.
4.01 (c)	Les comptes de chaque exercice doivent être vérifiés par des auditeurs indépendants jugés acceptables par l'Association. L'Emprunteur fournit six mois au plus tard après la fin de chaque exercice une copie certifiée conforme du rapport d'audit desdits auditeurs ayant la portée et le caractère détaillé que l'Association pourra raisonnablement demander.	30 juin de chaque année	Respect intégral, sauf quelques retards.
4.03	L'Emprunteur fournit à l'IDA pour observations au plus tard en juillet de chaque année des informations sur les objectifs actualisés fixés dans l'étude sur la réforme de l'éducation de l'Emprunteur réalisée chaque année pour ajuster les mesures prévues dans le cadre du Troisième plan de développement.	31 juillet de chaque année	Respect intégral, sauf quelques retards.

Tableau 14 : EFFECTIFS A DIFFERENTES PHASES DU CYCLE DU PROJET, EN HOMMES-SEMAINES

Phases du cycle du projet	Ex. 74-80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	Total
1) Préparation et préévaluation	30,6	33,2	0,7	-	-	-	-	-	-	-	-	64,5
2) Evaluation	-	22,0	17,6	-	-	-	-	-	-	-	-	39,6
3) Négociations	-	-	5,4	-	-	-	-	-	-	-	-	5,4
4) Supervision	-	-	-	6,4	10,8	9,4	14,9	12,3	9,1	9,8	0,1	72,8

H. Use of IDA Resources:

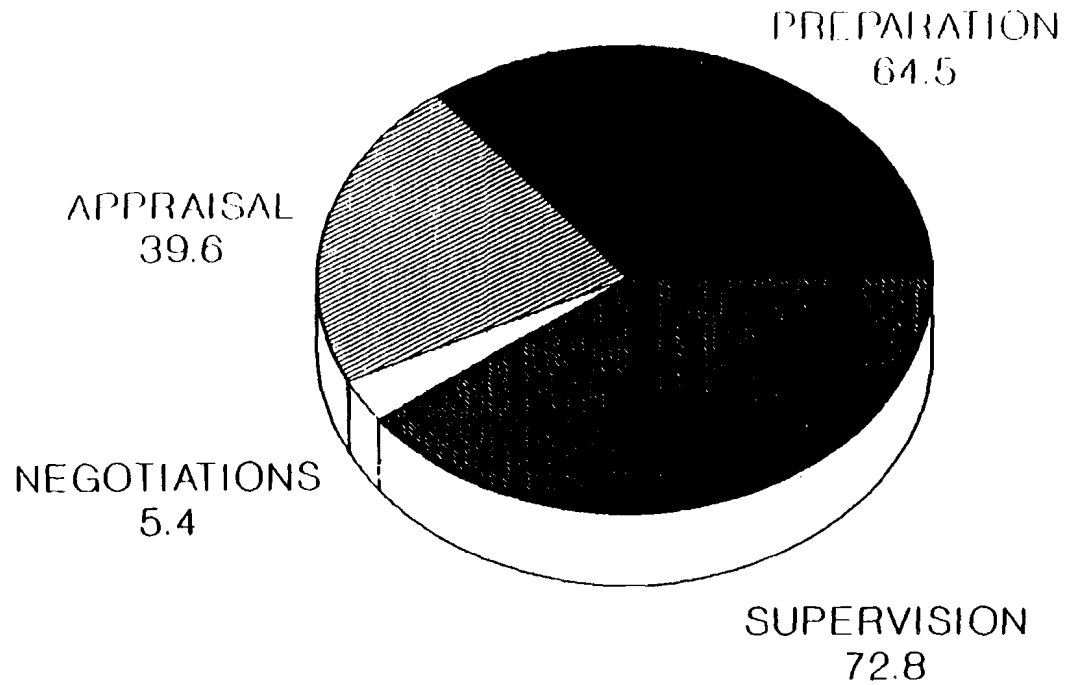
**Tableau 15: CALENDRIER DES MISSIONS DE LA BANQUE MONDIALE**

Cycle du Projet Stage	Date	No. de Personnes	No. de jours sur le terrain	Personnes et Specialisations Représentées	Taux de Performance	Types de Problèmes
<u>Evaluation</u>						
Identification	09/80					
Préparation	12/80					
Evaluation	05/81					
<u>Supervision</u>						
Supervision 1	Juin 1983	2	19	EA, A	1	Aucun problème majeur
Supervision 2	Feb/Mars 1984	3	20	EP, C, RR	2	Retards (dû au recrutement tardif de l'assistant technique)
Supervision 3	Novembre 1984	3	17	EP, A, RR	1	Aucun problème majeur
Supervision 4	Juin 1985	3	10	EP, C, RR	1	Aucun problème majeur
Supervision 5	Oct/Nov. 1985	2	9	EP, RR	BTO	Aucun problème majeur
Supervision 6	Nov/Dec. 1985	1	12	A	BTO	Aucun problème majeur
Supervision 7	Juin 1986	3	5	EP, GE, EE	2	Problèmes de gestion
Supervision 8	Novembre 1986	2	9	GE, A	1	Aucun problème majeur
Supervision 9	Novembre 1987	3	11	GE, A, BS	1	Aucun problème majeur
Supervision 10	Mars 1988	1	7	GE	1	Aucun problème majeur
Supervision 11	Juin 1988	2	7	GE,EE	BTO	Retards (Murembe)
Supervision 12	Oct/Nov. 1988	2	11	GE, BS	BTO	Problème financier
Supervision 13	Jan/Feb. 1989	1	14	A	BTO	Aucun problème majeur

Key

EP : Planificateur de l'éducation  
A : Architecte  
C : Consultant  
RR : Mission Résidente  
GE : Educateur Général  
EE : Economiste de l'éducation  
BS : Spécialiste des Manuels Scolaires

# RWANDA SECOND EDUCATION PROJECT PROJECT COMPLETION REPORT ACTUAL STAFF INPUTS (staff-years)



RWANDA  
SECOND EDUCATION PROJECT  
ANNUAL & CUMULATIVE DISBURSEMENTS (in SDRs)

YEAR	ANNUAL DISBURSEMENT	CUMULATIVE DISBURSEMENT	% OF TOTAL DISBURSED	% OF TOTAL CREDIT
82 (PPF)	83766.45	83766.45	1.07	0.93
83	103837.85	187604.30	2.40	2.08
84	231334.14	418938.44	5.37	4.65
85	900911.81	1319850.25	16.91	14.67
86	2420971.19	3740821.44	47.93	41.56
87	1723994.94	5464816.38	70.02	60.72
88	1511046.86	6975863.24	89.38	77.51
89	709824.31	7685687.55	98.47	85.40
90	119467.40	7805154.95	100.00	86.72
TOTAL DISBURSED	7805154.95	7805154.95	100.00	86.72
UNDISBURSED	1194845.05	1194845.05	15.31	13.28
TOTAL CREDIT	9000000.00	9000000.00	115.31	100.00

- 42 -

RWANDA  
SECOND EDUCATION PROJECT  
EXCHANGE RATE FLUCTUATIONS

Currency unit: Country: Rwandese Franc (FRW or RF)  
 Currency unit: Credit: Special Drawing Rights (SDR)  
 Year of appraisal: May 1982 SDR 1 = US\$ 1.129674

Year*					
1982	1 SDR	=	1.13 US\$	1 US\$	= 92.840 FRW
1983	1 SDR	=	1.13 US\$	1 US\$	= 98.104 FRW
1984	1 SDR	=	1.12 US\$	1 US\$	= 103.505 FRW
1985	1 SDR	=	1.10 US\$	1 US\$	= 94.460 FRW
1986	1 SDR	=	1.23 US\$	1 US\$	= 84.140 FRW
1987	1 SDR	=	1.42 US\$	1 US\$	= 74.540 FRW
1988	1 SDR	=	1.35 US\$	1 US\$	= 75.580 FRW
1989	1 SDR	=	1.32 US\$	1 US\$	= 77.522 FRW
1990	1 SDR	=	1.41 US\$	1 US\$	= 120.125 FRW **
1991	1 SDR	=	1.44 US\$	1 US\$	= 120.125 FRW

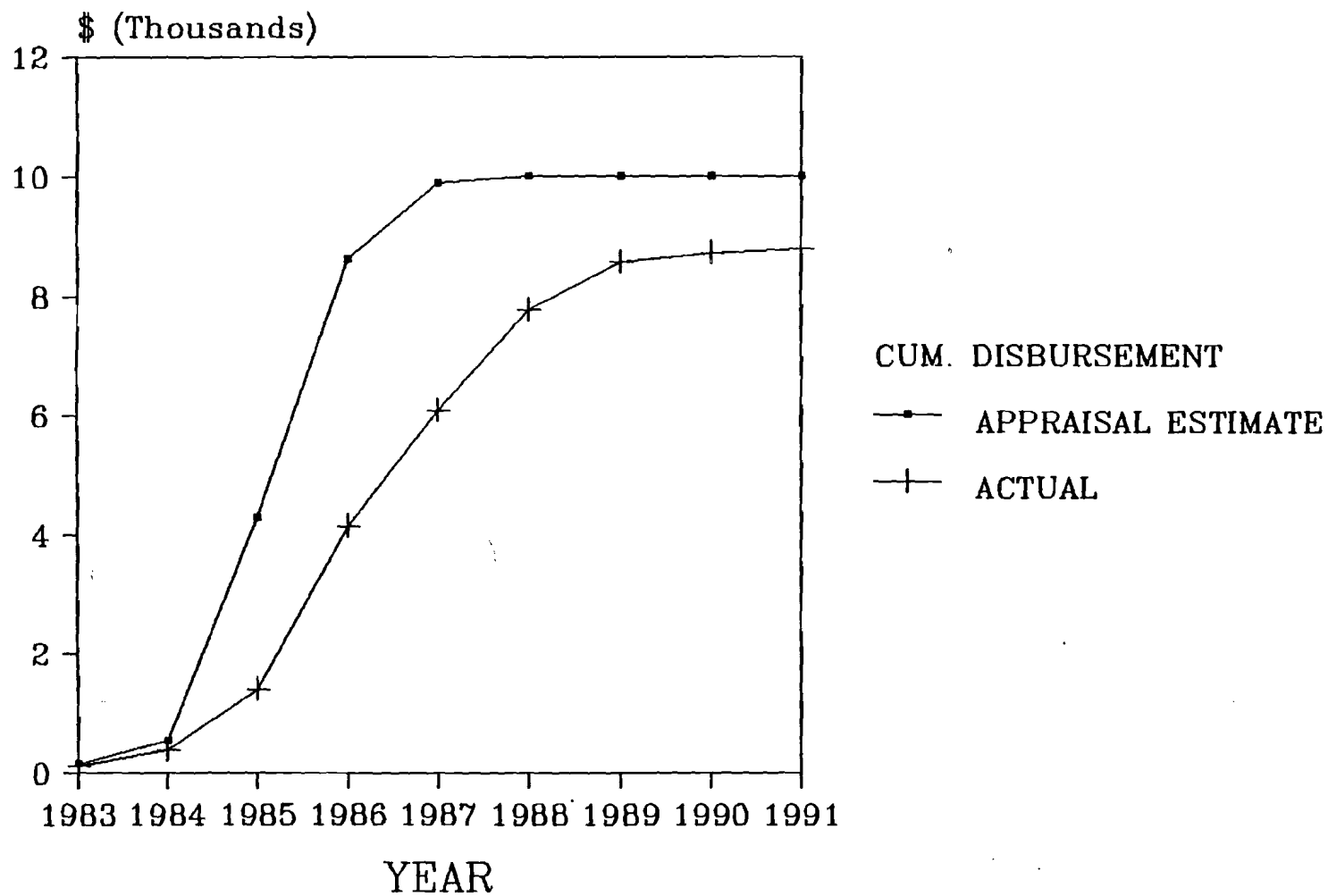
\* = End of year estimate (monthly average) except for 1991 where January estimate is used.

\*\* = Devaluation towards end of the year moved exchange rate from 79.58 to 120.12.

CORPS ENSEIGNANT DANS LES INSTITUTS DU PROJET (1980/91)

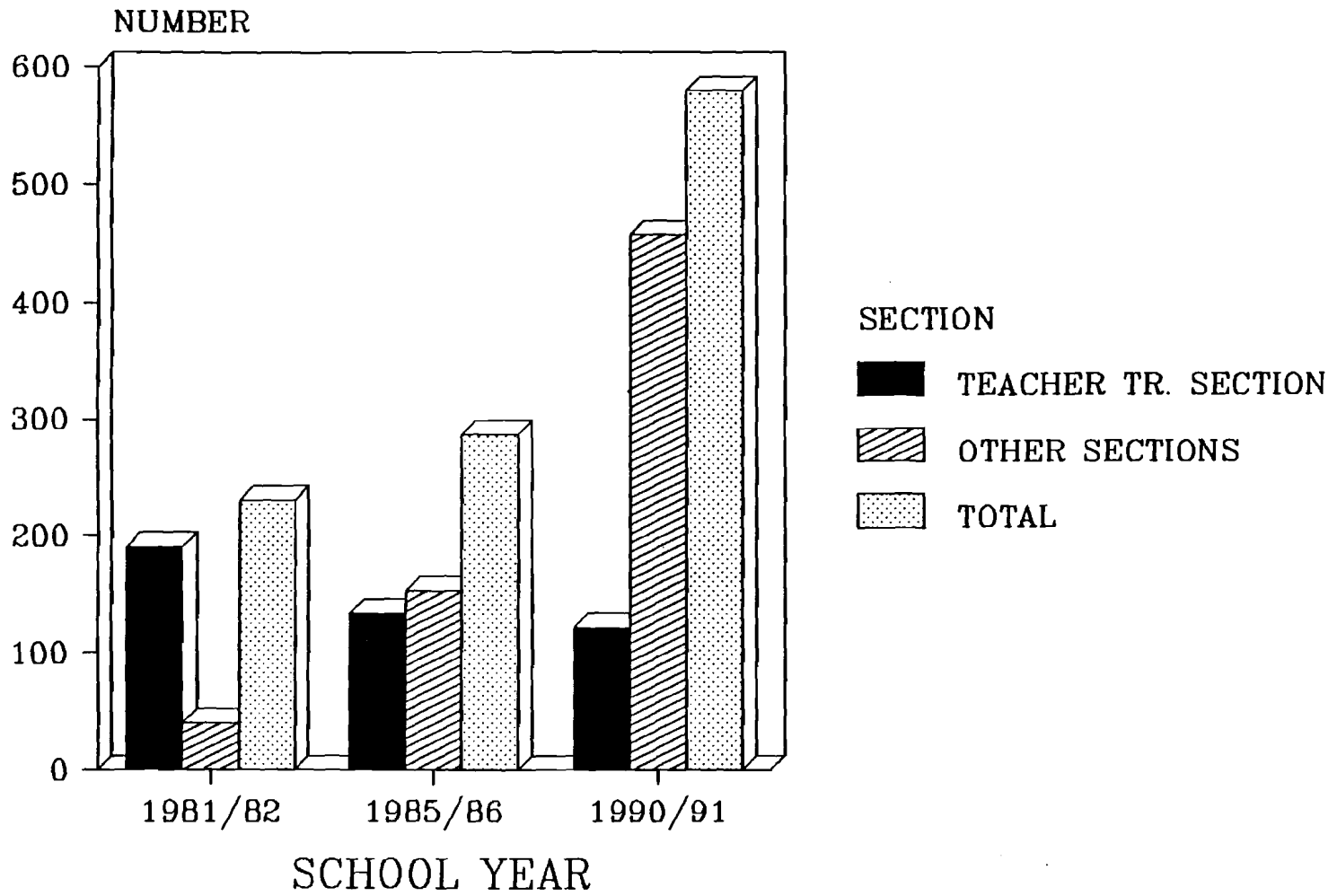
NOM DE L'INSTITUTION	80/ 81	81/ 82	82/ 83	83/ 84	84/ 85	85/ 86	86/ 87	87/ 88	88/ 89	89/ 90	90/ 91
G.S. Zaza	16	17	16	13	14	20	19	19	20	28	28
E.E.C. Muramba	...	12	12	11	10	8	11	12	15	15	17
G.S. Save	14	16	15	16	19	18	22	23	28	30	34
E.S.I Gisenyi	-	-	-	-	-	-	-	6	17	23	...

**RWANDA SECOND EDUCATION PROJECT  
CUMULATIVE EST. & ACTUAL DISBURSEMENTS**  
(in US\$ '000)





**RWANDA SECOND EDUCATION PROJECT  
SAVE SCHOOL COMPLEX (GROUPE SCOLAIRE)  
ENROLLMENT IN TEACHER TRAINING SECTION**



**RWANDA SECOND EDUCATION PROJECT  
ZAZA SCHOOL COMPLEX (GROUPE SCOLAIRE)  
ENROLLMENT IN TEACHER TRAINING SECTION**

