

Diocèse de Batouri
CODAS-Caritas
SEDUC



Rapport du voyage d'étude sur le PBF éducation à Bouar en RCA

24 au 30 octobre 2011



Introduction

Après une expérience fructueuse du PBF dans le domaine de la santé au sein du diocèse de Batouri, dans la région de l'Est-Cameroun, ayant entraîné une amélioration significative de l'état de santé des populations. Mgr Faustin AMBASSA NDJODO avec deux axes prioritaires dans ses Orientations Pastorales : l'éducation et la santé ; convaincu et séduit par les résultats du PBF dans le domaine de la santé, est persuadé que cette approche de financement basée sur la performance peut apporter des améliorations similaires dans le domaine de l'éducation qui souffre de plusieurs maux : insuffisance des infrastructures scolaires, absence de matériel didactique, personnel peu motivé et instable pour ne citer que ceux –là.

En accord avec les responsables de Cordaid, il a mandaté le 24 octobre dernier une équipe de six personnes pour effectuer le voyage d'étude à Bouar en Centrafrique pour s'enquérir de l'expérience en PBF éducation dans ce pays et pouvoir démarrer ce type de projet dans le département de la Kadey.

I-Composition de l'équipe de la mission

La mission d'étude était composée de six personnes à savoir : le Père Serge Patrick MONDOMOBE (Coordonateur du CODASC), l'Abbé Emmanuel ELOMO (SEDUC), la Sœur Jean Gabriel HOARAU (Principale du Collège BARY), M. René ONDOUA (Animateur pédagogique au SEDUC), M. Mathieu EMO (Cadre d'appui à la Délégation Départemental de l'Enseignement Secondaire de Batouri) et du Dr Jean Pierre TSAFACK (Coordonateur du projet REDSSEC).

II-Objectifs de la mission

La mission d'étude avait quatre objectifs :

- Faire une observation de terrain sur le PBF éducation à BOUAR dans la préfecture de NANA MAMBERE ;
- Relever les forces et les faiblesses observées depuis la mise en œuvre du PBF dans l'éducation à Bouar ;
- Ressortir les arguments pour un plaidoyer en faveur du PBF éducation dans le département de la KADEY ;
- Préparer un atelier de restitution pour les autorités (administratives, traditionnelles et religieuses) dans le département de la Kadey.

III-Moyens de déplacement

Nous avons effectué le déplacement avec le pick-up du projet PBF multi-pays avec au volant le Père Serge Patrick MONDOMOBE jusqu'à la ville frontalière de GAROUA –BOULAÏ, c'est à ce niveau que l'équipe de BOUAR est venue nous chercher avec deux véhicules : un pick-up loué appartenant à



L'Adjoint de l'IAO (Inspecteur de l'Académie de la Région de l'Ouest) immatriculé : AD 150 NM avec comme chauffeur M. YANDO Robert et le pick-up de l'OCF de BOUAR immatriculé : AD 1500 NM avec pour chauffeur M. SHAÏBOU MOUSSA-Fall.

IV-Déroulement de la mission

Lundi 24 octobre 2011

Nous quittons BATOURI autour de 11 heures du matin après avoir effectué la vidange du véhicule à la station TOTAL, nous sommes arrivés à GAROUA - BOULAÏ vers 15 heures et nous nous sommes rendus directement au poste de Police de la frontière pour les formalités d'usage pour la sortie du Cameroun. Après les formalités d'usage nous avons rendu une visite de courtoisie à l'Abbé Martial ABOMO Curé de la Paroisse Notre Dame de l'Immaculée Conception de GAROUA - BOULAÏ.

A l'occasion de la visite au Curé, nous avons découvert que le centre d'accueil de la paroisse venait de s'agrandir avec de nouvelles chambres, nous avons choisi d'y passer la nuit. Après le repas du soir nous avons eu droit au repos de la nuit

Mardi 25 octobre 2011

Après le lever toute l'équipe a participé à la prière des Laudes et la messe concélébrée par : l'Abbé Martial ABOMO, Curé de la paroisse, l'Abbé Emmanuel ELOMO et le Père Serge Patrick MONDOMOBE qui dans son homélie a exhorté l'auditoire au respect de l'autre à l'image de l'amour miséricordieux de Dieu dans l'esprit du message de l'évangile du jour.

Le curé dans sa générosité nous a offert le petit déjeuner, ensuite l'équipe venue de BOUAR composée de M. Jim - José Privat AYANDIA vérificateur scolaire et de M. SHAÏBOU MOUSSA-Fall, le chauffeur de l'OCF, nous a conduit à la frontière vers 8 heures du matin où nous avons effectué les modalités d'entrée en Centrafrique sans difficultés.

A 8 heures 37 minutes nous avons quitté GAROUA - BOULAÏ, mais avant la traversée du poste de contrôle des douanes le véhicule loué a eu crevaison ce qui a freiné notre progression vers BOUAR.

Après le remplacement de la roue crevée, nous avons repris la route pour effectuer la réparation de ladite roue à BABOUA ville située à 50km de GAROUA - BOULAÏ autour de 9 heures et 37 minutes. Une heure de temps



après nous avons repris la route vers BOUAR avec une escale dans la ville de GALLO. C'est à 14 h 45 minutes que nous arrivons à BOUAR tous dans le pick-up de l'OCF parce que le véhicule loué est tombé en panne à 17 km de BOUAR.

A notre arrivée nous sommes chaleureusement accueillis par le Dr Denis BATUBENGA, directeur de l'OCF de BOUAR. Quelques temps après nous avons eu droit au repas et l'installation au centre d'accueil Saint Joseph, s'étant installés nous sommes revenus sous une pluie battante au siège de l'OCF pour le début des travaux.

Les travaux ont débuté par la présentation des participants venus du Cameroun : 6 personnes et le personnel travaillant dans l'agence d'achat des performances de BOUAR soit 9 personnes : le Directeur de l'agence Dr Denis, Dr Nathan adjoint au directeur de l'agence, Privat vérificateur scolaire, et autres.

Le Dr Denis a commencé son exposé en nous présentant le contexte dans lequel le PBF est entré dans l'éducation en RCA, l'historique de sa mise en œuvre, et enfin les difficultés rencontrées.

De cet entretien nous avons retenu que le PBF éducation est né à BOUAR après le constat de Cordaid et d'autres ONG sur la situation dramatique post conflit en RCA (le pays était 178^{ème} mondial au classement de l'indice de développement). La NANA MAMBERE était particulièrement touchée sur le plan de la santé, l'éducation et la mauvaise gestion des financements par Input. Le projet PBF éducation a donc débuté ici dans la précipitation dans un souci de souscrire aux objectifs du millénaire prescrits par les nations unies sans une préparation adéquate. Après ce premier échange qui a constitué la mise en route de notre travail nous avons eu droit à un second repas offert par Dr Denis et par la suite, le repos de la nuit au centre d'accueil Saint Joseph.

Mercredi 26 octobre 2011

Après le lever, la prière des laudes et la célébration de l'eucharistie en langue Sango par le Recteur de la cathédrale Marie Mère de l'Eglise, nous nous sommes rendus au siège l'OCF pour la suite des travaux. Le Dr Denis nous a présenté le cadre logique du projet rénové du PBF éducation de l'OCF de BOUAR. Après cette présentation du projet, nous sommes passés à l'appréciation des divers contrats : contrats avec les régulateurs, contrats avec les prestataires.

Dans l'après midi nous avons parcouru les documents suivants : le business plan, la procédure de vérification d'atteinte des objectifs du business plan, le processus de réhabilitation des infrastructures des écoles et enfin la facturation. Au moment de chaque exposé la délégation venue de BATOURI, posait de nombreuses questions de clarifications sur les points non compris. Relevons qu'il y'a eu un débat particulièrement houleux sur la facturation.



Le soir après le repas du soir au centre d'accueil Saint Joseph, l'équipe venue de Batouri s'est retrouvée dans une des vérandas du centre pour commencer l'élaboration du projet PBF éducation à Batouri, par la formulation de l'objectif général et les objectifs spécifiques.

Jeudi 27 octobre 2011

Ce jour nous avons eu la grâce de participer chez les sœurs clarisses à la prière des laudes et la célébration de l'eucharistie en français présidée par le Père Georges de la communauté des pères Charretins de BOUAR.

Les travaux de ce jour ont débuté par des clarifications du Dr Denis sur la facturation. Ensuite M. Jim - José Privat AYANDIA vérificateur scolaire nous a fait un exposé sur les documents du vérificateur de l'AAP. M. Justin ANGUIDA vérificateur communautaire nous a entretenu sur : les enquêtes communautaires de base, les outils de collectes des données et le calcul des subsides par indicateurs pour une école. M. Jim - José Privat AYANDIA vérificateur scolaire par la suite nous a présenté le récapitulatif des effectifs par école et un état des lieux de celles-ci.

Dans l'après-midi, nous avons visité l'équipe de l'IAO de la NANA MAMBERE composée de : M. Sylvestre KOUMANGOU, M. GOMLIKE Philibert, M. Jean Norbert NYENGOU, M. Paul KOMBO ABBO. L'équipe venue de Batouri après s'être présentée a eu un échange avec ces responsables. Il était question pour les visiteurs de voir avec les régulateurs les innovations apportées par Cordaid à travers le PBF dans le domaine de l'éducation avec un regard particulier sur : les forces, les faiblesses et enfin les perspectives d'avenir.

De cet échange nous retenons que le PBF est entré au sein de l'éducation dans la NANA MAMBERE sur instruction de la hiérarchie. Il a apporté des innovations : la réhabilitation de certaines infrastructures scolaires, la formation du personnel enseignant dans le but d'améliorer la qualité de l'éducation et les résultats scolaires, l'implication des parents dans la gestion des problèmes de l'école, la formation des prestataires, des régulateurs et des associations locales en matière de PBF.

Après la mise en œuvre du PBF, il a été observé que : les inspecteurs, les chefs secteurs et les directeurs d'école se sont résolument mis au travail c'est le lieu pour nous de signaler cette déclaration de l'IEF1 (Inspecteur des Ecoles Fondamentales du niveau 1) M. GOMLIKE Philibert : « **il faut devenir un autre type d'homme pour intégrer le PBF** », au sujet des directeurs réaffectés sous la pression de l'Agence d'Achat et de la communauté, l'IEF1 nous a dit que malgré le fait que la main qui donne est au dessus de celle qui reçoit, l'Etat doit toujours être à même de jouer pleinement son rôle de régulateur.

A la question de savoir pourquoi les écoles catholiques ont refusé de souscrire au projet de Cordaid, les responsables de l'IAO pensent que c'est parce qu'elles ont d'autres sources de financement et aussi le fait qu'en RCA l'Etat centrafricain a des accords avec les établissements scolaires catholiques qui ne lui permettent pas d'y effectuer des visites inopinées. Enfin nous relevons que la cohésion



entre les divers partenaires de l'éducation est la clé de la réussite du projet PBF ; notons aussi que les besoins de l'IAEF1 ont augmenté avec l'arrivée du PBF.

Au cours de cette séance de travail, le Dr Denis directeur de l'Agence d'Achat a informé les responsables de l'IAO de la reprise imminente du contrat suspendu pour cause de malversations et de l'arrivée des motos qui seront mises à leur disposition. Par ailleurs, il faut signaler que les responsables de l'UNICEF sont en pourparler avec Cordaid pour une éventuelle collaboration dans l'approche PBF.

Après cette rencontre avec les régulateurs nous avons eu droit à une visite de la ville de BOUAR avec arrêt dans deux sites historiques de la ville de Bouar : le camp LECLERC et l'hôpital catholique de MAÏGARO.

Vendredi 28 octobre 2011

Ce jour le programme de travail prévoyait une descente sur le terrain cette fois-ci avec une visite des écoles. La première école visitée était celle de MAMADOU SARA qui a à sa tête M. Sylvestre SOULE qui nous a présenté les forces et les faiblesses du PBF dans son école. En fait après le choix de son école pour le projet PBF il y'a eu des améliorations au sein de l'école, après le premier paiement des subsides : l'école a été repeinte, les enseignants ont reçu des primes et la contribution de 100 frs exigée jadis aux parents pour chaque élève en vu de régler le salaire des maîtres-parents a été suspendue. Le directeur relève néanmoins que les bulletins d'inspections ne sont jamais remis par le régulateur et que l'affectation massive de ses collaborateurs déjà formés au PBF pose problème parce qu'il faut recommencer à initier la nouvelle équipe.

A l'école mixte de HERMAN « A » la directrice Mme Charlotte Aimée MONGBA institutrice troisième grade deuxième échelon, nous a appris qu'avec l'arrivée du PBF : les parents d'élèves et les inspecteurs sont désormais plus réguliers à l'école, le paiement des subsides à l'école et à l'APE a permis la réfection des bâtiments de l'école, la construction des latrines, l'achat des bassines pour l'eau potable. Ici, la directrice relève également le problème de l'impossibilité d'avoir une copie du bulletin d'inspection ; mais elle se félicite de la régularité désormais acquise chez les enseignants qui désormais justifient ou préviennent de leur absence à l'école.

Lors de cette visite nous avons également eu un entretien avec deux membres de l'APE de cette école : M. Hyacinthe OULTISIYA et M. Edouard DOUI qui ont exprimé leur satisfaction sur l'approche PBF qui a apporté un soulagement aux parents qui ne payent plus la contribution mensuelle de 100 francs pour le salaire des enseignants et la construction des latrines par l'APE après le paiement des subsides. Par deux fois nous avons absenté le directeur de l'école de GOGO empêché pour un problème au tribunal.



Notre tournée des écoles s'est achevée à l'école HAOUSSA dirigée par : M. Jules Faustin NGAKOSSO instituteur deuxième grade, deuxième échelon. Le directeur nous informe qu'avant le PBF, il y'avait un certain laxisme de la part des enseignants et un nombre pas très élevé de filles à l'école (l'école HAOUSSA est située en zone musulmane). Après l'introduction du PBF il y'a eu des améliorations avec le paiement des subsides qui ont permis : la réfection des bâtiments de l'école, l'achat et la multiplication des manuels pour l'éducation sexuelle.

Samedi 29 octobre 2011

Dans la matinée après la prière des laudes, la célébration eucharistique et le petit déjeuner au centre d'accueil Saint Joseph de Bouar, l'équipe venue de Batouri s'est retrouvée au siège de l'OCF pour la préparation de la restitution concernant des échanges effectuées jusqu'à ce jour. Après cette séance de travail, nous nous sommes retrouvés avec l'équipe de l'agence d'achat pour une restitution et une évaluation générale de la mission. Notons que pendant les échanges il était surtout question d'un partage d'expérience et d'impression en vu d'une amélioration des points faibles et une continuité sur les points positifs.

Le Dr Denis a beaucoup insisté sur le contexte difficile dans lequel le PBF a été lancé dans la préfecture de la NANA MAMBERE et sa mise en œuvre d'une manière précipitée pour faire comprendre les défaillances relevées par l'équipe venue de Batouri. Débutée en fin de matinée la restitution s'est achevée dans l'après midi, nous avons pris une photo de famille et avons eu droit à un copieux repas offert par le Dr Nathan dans un restaurant de la place à la fin des travaux.

Après le repas les travaux entre les membres de l'équipe de Batouri ont repris dans une des vérandas du centre d'accueil il était question de continuer avec la rédaction de notre projet. Les discussions de ce jour ont concernées deux points : le choix des écoles expérimentales et celles témoins, le renforcement des capacités des parties prenantes pour la gestion du projet.

Dimanche 30 octobre 2011

Sur proposition du Père Serge Patrick, l'équipe de Bouar et celle de Batouri ont convenu d'organiser une célébration eucharistique en mémoire de M. Jean Baptiste qui fut, premier directeur de l'AAP de Bouar décédé la veille au Rwanda. Au cours de cette célébration, plusieurs personnes ont donné leur témoignage sur l'illustre disparu. C'est après cette célébration que l'équipe venue de Batouri a pris le chemin retour vers Batouri, le voyage s'est déroulé sans difficultés, nous sommes arrivés à Batouri vers 19 heures sous une forte pluie.

V Les forces, les faiblesses, les leçons apprises et les solutions envisagées par les membres de l'AAP de Bouar

Les résultats obtenus seront présentés sous quatre aspects les forces, les faiblesses, les leçons apprises et les solutions envisagées localement au niveau des divers acteurs : agence d'achat, régulateur, prestataire et bénéficiaire

AAP

Forces

1. L'équipe de l'AAP est convaincue de la force de changement du PBF ;
2. Il y a un début de séparation des fonctions « tout le monde se contrôle » ;
3. D'autres bailleurs de fonds s'intéressent au PBF ;
4. Capacité de faire respecter le protocole d'accord (suspension du contrat en cas de fraude) ;
5. La contractualisation du fonctionnement du régulateur pour le rendre plus performant.

Faiblesses

1. Absence d'étude de base et des statistiques fiables ;
2. Absence de mise à niveau des établissements scolaires avant le début du PBF ;
3. Echantillon trop grand par rapport au budget disponible ;
4. Faible niveau de séparation des pouvoirs (L'AAP vérifie certains indicateurs de qualités) ;
5. Les fraudes effectuées par les vérificateurs de l'AAP en complicité avec certains prestataires.

Solutions envisagées

1. L'AAP est entrain de faire la réhabilitation de certaines écoles sous forme d'input sans un réel business plan ;
2. L'AAP envisage des formations des différents acteurs pour renforcer leur pouvoir ;
3. Renvoi des vérificateurs fraudeurs.

Leçons apprises

1. Quand un pouvoir est encore faible à l'instar du pouvoir de régulateur, l'un des pouvoir doit le substituer à l'instar de l'AAP jusqu'à ce qu'il puisse prendre son autonomie ;
2. Quand l'un des pouvoirs est encore faible un contrat est nécessaire pour son fonctionnement ;
3. Ne pas commencer le PBF sans que le prestataire remplisse les conditions minimales de production des résultats attendus ;
4. Le recrutement des membres de l'AAP doit tenir compte de l'aspect moral ;

Régulateur

Forces

1. Implication de la haute hiérarchie de l'état dans la mise en œuvre du processus du PBF à travers son Ministère de l'éducation ;
2. Instructions de la haute hiérarchie aux régulateurs opérationnels ;
3. Formation du régulateur au système PBF ;
4. Le zèle ou engouement du régulateur ;
5. Le paiement des subsides est source de motivation importante du régulateur ;
6. Les missions régulières de régulation ;
7. Le respect du protocole d'accord entre les pouvoirs.



Faiblesses

1. Insuffisance des moyens de travail (Motos, source d'énergie et autres) ;
2. Abus d'autorité ou de pouvoir du régulateur (ingérence dans la gestion des subsides des prestataires, affectations abusives des membres des équipes de prestation sous contrat de performance) ;
3. Suspension du contrat du régulateur par l'AAP ;
4. Convention limitant les pouvoirs du régulateur entre l'Etat et l'Eglise Catholique sur les modalités d'inspection des écoles ;
5. Absence de carrefour pédagogique entre le régulateur et le prestataire ;
6. Absence de signature du prestataire sur la grille de supervision de qualité technique ;

Solutions envisagées sur le terrain

1. Levée de la suspension du contrat après négociation ;
2. Dotation du régulateur par l'AAP en moyens de locomotion ;

Leçons apprises

1. Le régulateur est un maillon incontournable dans le système PBF ;
2. Le régulateur peut abuser de son pouvoir ;
3. Le régulateur au niveau périphérique reçoit les instructions de sa hiérarchie ;
4. Le PBF améliore nettement les conditions de travail du régulateur ;
5. Certaines conventions entre l'Etat et l'Eglise peuvent être une limite à la mise en œuvre du PBF ;
6. La séparation des pouvoirs régulateur, prestataire, agence d'achat ;
7. Le PBF est un moyen sûr de développement intégral ;

Prestataire

Forces

1. Réduction de la contribution des parents (les parents ne payent plus la contribution mensuelle de 100frs pour le salaire des maîtres-parents, le coût du carnet de note est passé de 200 frs à 100 frs) ;
2. Paiement des primes aux enseignants ;
3. Achat des documents pédagogiques ;
4. Réfection des infrastructures scolaires et amélioration des conditions d'hygiène (tableaux, latrines, peinture, bassine pour eau potable, achat des tenue de sport) ;
5. Accroissement de l'effectif des élèves particulièrement celui des jeunes filles ;
6. Régularité, ponctualité des enseignants et plus d'ardeur au travail ;
7. Encadrement effectif des écoles par la hiérarchie ;
8. Présence régulière des APE dans les activités des écoles ;
9. Enseignement effectif des cours sur la sexualité avec un accent sur la prévention du VIH/SIDA.



Faiblesses

1. Absence d'écoles témoins ;
2. Mauvaise appréciation des différents pouvoirs par les directeurs ;
3. Faible budget pour l'achat des performances (les sommes allouées aux subsides sont minimales par rapport au nombre d'école) ;
4. Difficultés pour l'élaboration des business plan par les directeurs au début du projet ;
5. Absence de feedback sur l'évaluation qualitative au niveau des directeurs (pas de copie d'évaluation remise au directeur) ;
6. L'évaluation quantitative ne tient pas compte du taux de régularité générale mais uniquement des élèves présents le jour de la vérification ;
7. Les indicateurs ont été imposés par l'AAP et les régulateurs ;
8. Les directeurs ignorent qu'ils peuvent proposer d'autres indicateurs ;
9. L'affectation des enseignants formés au PBF dans des écoles non contractées ;
10. La répartition inéquitable des primes obtenues à partir des subsides ;
11. Le choix préférentiel des écoles contractées par les enseignants ;

Leçons apprises

1. Il est absolument nécessaire de faire une enquête ménage de base avant la mise en œuvre du PBF ;
2. Éviter de choisir un grand nombre d'école si le budget n'est pas consistant ;
3. Il est important de tenir compte de la régularité des élèves dans l'évaluation quantitative ;
4. Il est nécessaire de bien former chaque acteur sur les meilleures pratiques du PBF avant le lancement du projet ;
5. Que le régulateur assure totalement l'évaluation de qualité avec un feedback au prestataire ;
6. Que chaque école puisse élaborer son business plan dès la fin de la formation ;
7. Que le choix des indicateurs et leur coût soient discutés entre le régulateur et le prestataire.

Solutions envisagées sur le terrain

1. Mise en place expérimentale d'un questionnaire d'enquête ménage par l'AAP ;
2. Retour des directeurs affectés après l'intervention des parents et de l'AAP ;

Bénéficiaire

Forces

1. Implication des parents dans la gestion des problèmes de l'école ;
2. Formations des associations locales sur la manière de faire des enquêtes ménages de base ;
3. Engagement des APE à fournir une contribution locale pour la construction des salles de classe (briques de terre, sable) ;
4. Construction des latrines pour les enseignants par les APE ;
5. Présence accrue des filles à l'école (effectif comparable à celui des garçons dans certaines écoles) ;
6. Sensibilisations des parents sur l'importance de l'éducation sexuelle et la sensibilisation sur les MST/IST et le VIH/SIDA par l'éducation des enfants.



Faiblesses

1. Le contrôle de qualité communautaire n'est pas encore pris en compte ;
2. Manque de volonté des parents à contribuer financièrement et matériellement au bon fonctionnement de l'école ou démission des parents face à leur responsabilité ;
3. Mystification des problèmes sexuels par certains parents.

Solutions envisagées sur le terrain

1. Signature de contrat avec les associations locales ;
2. Formation des parents en matière de PBF ;
3. Orientations des parents vers d'autres sources d'informations et de formations.

Leçons apprises

1. Le PBF ne devrait pas conduire à la démission des parents face à leur responsabilité financière et autre ;
2. L'approche PBF permet de lever les tabous sur le sexe ;

VI – Difficultés rencontrées lors de la mission

La mission n'a pas connu de grosse difficulté, mais il n'est pas superflu de signaler que : la panne avant l'arrivée à BOUAR du véhicule emprunté, la présence de gros porteurs sur une partie du trajet non encore bitumée et l'absence d'électricité dans la ville de BOUAR ont constitué quelques désagréments.

Conclusion

Après avoir observé et fait des constats sur la mise en œuvre du PBF dans la préfecture de la NANA MAMBERE, nous apprécions la force et le courage de la dynamique équipe de l'OCF de Bouar tout en les invitant de tenir compte dans leur projet d'avenir de nos remarques et suggestions. Nous encourageons l'équipe venue du Cameroun à persévérer dans cette voie à la fois exigeante et exaltante du pilotage du PBF éducation dans la Kadey. Que tous les promoteurs du PBF à travers le monde militent toujours avec ardeur afin que naisse au sein de notre humanité ce type d'homme nouveau : convaincu de l'urgence et de la nécessité du respect du bien commun et de la bonne gouvernance.