



République Togolaise

Travail – Liberté - Patrie

STRATÉGIE NATIONALE DU MEPSA EN MATIERE DE CONSTRUCTIONS SCOLAIRES DU PRIMAIRE

Lomé, Août 2009

SOMMAIRE

ACRONYMES.....	3
INTRODUCTION	4
1. INFRASTRUCTURES SCOLAIRES DU PRIMAIRE : ÉTAT DES LIEUX	5
1.1 LE RESEAU SCOLAIRE ET LES INFRASTRUCTURES.....	5
1.2 LES BESOINS EN SALLES DE CLASSE ET AUTRES INFRASTRUCTURES.....	8
1.3 ETATS DES LIEUX DES REALISATIONS PASSEES	10
1.4 STRATEGIES UTILISEES DE MISE EN ŒUVRE UTILISEES JUSQU'A MAINTENANT	12
1.5 LEÇONS APPRISSES DES EXPERIENCES PASSEES.....	16
2. NORMES, STANDARDS, PLANIFICATION ET STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE	22
2.1 PRINCIPES GENERAUX DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE CONSTRUCTION SCOLAIRE	22
2.2 LES NORMES DE LA CARTE SCOLAIRE	22
2.3 LES STANDARDS DE CONSTRUCTION (GT STANDARDS)	24
2.4 LA METHODE DE PLANIFICATION DES RESSOURCES	32
2.5 PRINCIPES DE LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE	32
3. LA MISE EN ŒUVRE	35
3.1 PRINCIPES GENERAUX	35
3.2 MISE EN ŒUVRE PAR DELEGATION DE LA MAITRISE D'OUVRAGE AUX AGENCES D'EXECUTION.....	35
3.3 MISE EN ŒUVRE PAR DELEGATION DE MAITRISE D'OUVRAGE AUX COMMUNAUTES	37
3.4 DISPOSITIONS SPECIFIQUES DE MISE EN ŒUVRE PAR DELEGATION AUX COMMUNAUTES	38
4. LES MECANISMES D'EVALUATION	48
4.1 L'AUDIT FINANCIER	48
4.2 L'AUDIT TECHNIQUE ET DE GESTION.....	48
4.3 AUDIT DES PASSATIONS DE MARCHES.....	49
4.4 EVALUATION SUR LA PERCEPTION DU PROJET PAR LES ACTEURS LOCAUX.....	49
4.5 LES ATELIERS D'AUTO EVALUATION DES COMMUNAUTES.....	49
4.6 EVALUATIONS EX POST DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION FG	50
4.7 EVALUATION D'IMPACT.....	50
5. LE RENFORCEMENT DE CAPACITES DU MEPSA.....	51
5.1 PRINCIPES DU RENFORCEMENT DE CAPACITES DU MEPSA.....	51
5.2 PRINCIPAUX DOMAINES DE COMPETENCES VISEES	52
5.3 RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES.....	52
6. CANEVA DES RESPONSABILITES ET DE MISE EN ŒUVRE	54
ANNEXES	69

ACRONYMES

AEA	Aide Et Action
AFD	Agence Française de Développement
APE	Association des Parents d'Elèves
ANO	Avis de Non Objection
AGC	Animateurs en Gestion Communautaire
BM	Banque mondiale
BID	Banque Islamique de Développement
CGES	Cadre de Gestion Environnementale et Sociale
COGERES	Comité de Gestion des Ressources Scolaires
CPRP	Cadre de Politique de Réinstallation des Populations
CSC	Conseil Stratégique de Construction
CVD	Comités Villageois de Développement
CTC	Cellule Technique Construction
CTMO	Comité Technique de la Maîtrise d'Ouvrage
DAF	Direction des Affaires Financières
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DPEE	Direction de la Planification de l'Education et de l'Evaluation
DRE	Direction Régionale de l'Education
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EDIL	Ecole d'Initiative Locale
EDI	Institut de Développement Economique
EPP	Ecole Primaire Publique
FGB	Formation de Gestion de Base
FASPAREL	Fédération des Associations des Parents d'Elèves
FTI	Fast Track Initiative
IDA	Association International de Développement
MEBA	Ministère des Enseignement Primaire, Secondaire et de l'Alphabétisation
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MERF	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières
MOD	Maîtrise d'Ouvrage Délégué
OCB	Organisation Communautaire de Base
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Plan d'Action de Réinstallation
PSE	Plan Sectoriel de l'Education
PGES	Plan de Gestion Environnemental et Social
PURP	Projet d'Urgence pour la Réduction de la Pauvret
PPMR	Programme Pluriannuel de Micro-Réalisations
PPM	Plan de Passation de Marché
PTF	Partenaire Technique et Financier
SADEC	Stratégie Accélérée pour le Développement des Compétences
TdR	Termes de Références
UCG	Unité Comptable et Gestion
UE	Union Européenne
UGC	Unité de Gestion Comptable

INTRODUCTION

Le Ministère des Enseignement Primaire, Secondaire et de l'Alphabétisation (MEPSA) s'est engagé depuis mi-2009 dans la redéfinition de sa stratégie de constructions scolaires de l'enseignement primaire. Une réflexion menée par la Direction de la Planification de l'Éducation et de l'Évaluation (DPEE), appuyée en cela par les Partenaires Techniques et Financiers du secteur de l'Éducation a permis de réinterroger et de redéfinir les politiques, méthodes et approches à retenir dans le domaine des constructions scolaires.

Le présent document décrit la Stratégie nationale des constructions scolaires, rédigé à l'issue d'un processus de réflexion et de consultation impliquant tous les acteurs concernés par les constructions scolaires. Il est complété par des documents spécifiques portant sur les Normes de la Carte Scolaire, le Dispositif de Planification et les Standards de Construction.

Ainsi, la participation active des acteurs déconcentrés du MEPSA, des partenaires techniques et financiers, et des représentants de la société civile a permis une appropriation effective des enjeux, des problématiques, et des solutions proposées dans la stratégie présentée.

Après avoir rappelé l'état des lieux des constructions scolaires, le document développe les détails de la nouvelle stratégie nationale. Cinq parties le composent. En première partie, un diagnostic de la situation est présenté. En seconde partie sont exposées, les dispositions adoptées pour la nouvelle stratégie en termes de normes, standards, processus de planification et de mise en œuvre. La troisième partie décrit plus précisément les différentes modalités de mise en œuvre, la quatrième partie concerne le suivi et l'évaluation. Les modalités concernant le renforcement de capacités du système sont présentées en cinquième partie. Enfin, la sixième partie présente le canevas des responsabilités et de mise en œuvre, accompagné d'une Matrice de la Stratégie de Constructions Scolaires

1. INFRASTRUCTURES SCOLAIRES DU PRIMAIRE : ÉTAT DES LIEUX

1.1 LE RESEAU SCOLAIRE ET LES INFRASTRUCTURES

1.1.1 Situation existante

- **Un pourcentage important d'écoles ne répondant pas aux standards.** Les données statistiques sur l'enseignement primaire au Togo font état, en 2006-2007, de 5 586 écoles, comprenant 26 321 salles de classe dont 70% sont construites en dur et 30% en matériaux provisoires.
- **Une forte proportion d'écoles non publiques.** Le nombre total des écoles primaires publiques (EPP) en 2006 - 2007 est de 2 615 écoles. Il représente 47% du nombre total des écoles. Les salles de classe des EPP, quant à elles, sont au nombre de 13 818 et représentent 52% du nombre total des salles de classes. Les 48% restants sont répartis entre les établissements d'enseignement privé (confessionnel et laïc, 33% des salles de classes) et les écoles d'initiative locale (EDIL, 13% des salles de classes). Au rang des écoles privées confessionnelles on peut citer les écoles privées catholiques, les écoles privées protestantes (méthodistes et évangéliques) et dans une moindre proportion les écoles privées islamiques (qui utilisent environ 0,3% de salles de classe).
- **Une offre publique stagnante.** Depuis 2000, le nombre d'écoles primaires publiques et de salles de classes n'a pas varié en tant que tel, ceci malgré l'évolution des effectifs d'élèves. En 2000/2001, on comptait au Togo 2811 écoles primaires publiques et 959 EDIL pour des effectifs respectifs de 15 538 et 2 822 élèves. Cette situation s'explique par le contexte de crise qui a prévalu pendant près d'une quinzaine d'années dans notre pays. La création de nouvelles écoles publiques s'est ralentie en conséquence. Pour faire face aux besoins de scolarisation, les écoles privées ont proliféré dans les zones urbaines et périurbaines, et les écoles communautaires appelées « Ecoles d'initiative locale (EDIL) » se sont créées de manière anarchique dans les milieux ruraux et généralement défavorisés.
- **Des appuis extérieurs importants.** On note cependant, une augmentation du nombre de salles en dur, la part des salles de classes en dur étant passée de 61% en 2000 à 70% en 2006. Cette augmentation s'explique par le fait que bon nombre de fondateurs d'écoles privées, pour rendre leur école attrayante, ont investi dans les infrastructures. Dans le même temps, les partenaires techniques et financiers (ONG, coopération bi et multilatérale) ont apporté des appuis sur le volet infrastructure. On peut notamment citer l'intervention des ONG comme Aide et Action, Plan Togo, des programmes multisectoriels indépendants du Ministère de l'Education comme le PPMR financé par l'UE et le PURP/PDC financés par la BM, et des bailleurs de fonds comme l'AFD, l'UNICEF. L'Etat, quant à lui, s'est investi à travers le fonds STABEX (Le STABEX est un fonds de stabilisation des revenus tirés des exportations agricoles dont disposaient 69 pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique liés à la CEE dans le cadre d'une convention dite 'Convention de Lomé')

1.1.2 Point particulier sur les EDIL

- **Une dynamique communautaire puissante...** La difficulté financière de la période 1990 à 2000, explique la naissance et l'expansion des écoles d'initiative locale ou EDIL. Ces établissements ont commencé à fonctionner spontanément au Togo au milieu des années 1990. Elles ont constitué une réponse des communautés villageoises à une demande d'éducation croissante. Elles se retrouvent surtout dans les zones rurales pauvres et défavorisées, là où l'offre scolaire classique (public ou privé) est insuffisante ou inexistante.
- **... avec des moyens limités...** En 2008, les EDIL sont au nombre de 714 contre 1168 en 2006 et accueillent un effectif de 69 949 contre 125 778 en 2006, soit 12% de l'effectif total du primaire. Cette diminution du nombre des EDIL est due à la politique de transformation progressive de celles-ci en écoles publiques. Ces EDIL disposent de 2 257 salles de classes dont environ 24% sont en dur. Le reste des salles de classe (76%) sont en matériaux provisoires.
- **... progressivement intégrée.** L'Etat togolais a salué l'initiative de gestion des écoles s'appuyant sur l'implication communautaire. Il a pris des mesures pour encourager cet engagement. Ainsi, les écoles créées et gérées par les populations sont aujourd'hui suivies, certaines reçoivent des appuis institutionnels comme l'affectation de personnel, les visites des inspecteurs et de conseillers pédagogiques. Leurs enseignants, bien qu'à la charge des parents, sont autorisés à passer les examens professionnels. Les données statistiques de ces écoles sont régulièrement enregistrées et intégrées à la base de données nationale ; les élèves de ces écoles sont soumis aux mêmes examens que ceux de l'enseignement public et privé classique. La disposition consistant à transformer progressivement les EDIL en école primaire publique (EPP) est prévue par l'Etat. Toute EDIL remplissant des conditions minimales d'effectifs et respectant les normes de la carte scolaire sera appelée à être reconnue comme EPP. La tendance actuelle est de les résorber d'ici 2013.

1.1.3 Répartition Rural/Urban

- **Un pays caractérisé par sa jeunesse...** Le Togo est un petit Etat du golfe de Guinée situé entre le Bénin à l'est, le Ghana à l'ouest et le Burkina Faso au nord. Il se présente comme une étroite bande de terre (90 km) qui s'étire sur près de 700 km de la côte (golfe du Bénin au sud) vers la boucle du Niger dans le Sahel. Sa population est estimée en 2008 à 5 598 000 habitants avec une croissance de 3% (estimation 1997). Sa population est estimée, selon la division des populations des Nations Unies, à 6 585 000 habitants en 2007 avec un rythme d'accroissement annuel moyen de 2,4%. Cette population se caractérise par sa jeunesse (43% de la population ont moins de 15 ans) et son inégale répartition. Le sud est beaucoup plus peuplé que le nord, avec Lomé la capitale comptant à elle seule plus de 800.000 habitants. La population apparaît ethniquement très diversifiée.
- **...rural...** Au plan administratif, le Togo est divisé en 5 régions économiques, mais au plan éducatif il existe 6 régions d'éducation : Lomé-Golfe, Maritime, Plateaux, Centrale, Kara et Savanes (classées du sud au nord). La région de Lomé-Golfe est uniquement urbaine, alors que les cinq autres régions regroupent principalement des populations rurales. Bien évidemment, il existe une part de population urbaine dans chacune de ces cinq régions d'éducation, mais celle-ci ne représente que 35% dans la région Maritime, 26 à 27% dans les régions Centrale et Kara, et seulement 15% ou moins dans les Plateaux et les Savanes.
- **...servi de façon inéquitable.** Au Togo comme partout ailleurs, les conditions concrètes d'enseignement varient d'une école à l'autre. Mais cette variabilité est surtout liée à la localisation géographique des écoles. Ainsi, selon les informations disponibles sur la localisation des

établissements scolaires (Enquêtes statistiques annuelles), les établissements situés en zones rurales sont le plus souvent désavantagés en termes d'infrastructures, de caractéristiques physiques des salles de classe et des écoles (paquet minimum).

- L'enquête MICS 2000 a révélé que globalement au Togo trois personnes sur cinq (60%) vivent en zone rurale, le rapport des risques jouant fortement en défaveur de ces zones. En conséquence, une personne sur trois vivant en zone rurale a trois fois plus de risques d'être privée de l'offre d'éducation que son homologue vivant en ville.

Salle de classe en zone rurale



Salle de classe, en zone semi urbaine



1.1.4 Entretien et Maintenance

- **Une absence de politique de maintenance.** Jusqu'en 1990 chaque école bénéficiait d'une dotation de 300 000F CFA pour l'entretien des bâtiments scolaires. Mais depuis lors, compte tenu des difficultés budgétaires, cette allocation n'est plus versée aux écoles. Cette allocation servait à divers réparations telles que : entretien des mobiliers, réparation des fissures sur les murs, sol voir le badigeon et peinture. A l'heure actuelle, il n'existe pas de dispositif d'entretien particulier. Le MEPSA intervient au cas par cas, selon les besoins déclarés, et seulement dans le cas de travaux de réhabilitation importants.
- **Des tests non évalués.** Une politique d'entretien avait été mise en place dans les années 1985-1990 au cours du 2ème Projet Education financé par la Banque mondiale. Dans ce cadre, des programmes de sensibilisation et des manuels avaient été élaborés, des fonds avaient également été mis à la disposition des inspections. Cette politique n'a cependant pas été poursuivie au-delà du projet, par manque de financement. Aucune évaluation de cette politique n'est actuellement disponible.

1.1.5 Mobilier

- Le mobilier dans l'enseignement primaire est surtout constitué de tables bancs, de chaises-maître et de table-maître. D'après une enquête réalisée, dans le cadre de l'évaluation des effets de la suppression des frais de scolarité auprès des écoles primaires publiques et des EDIL à la rentrée 2008-2009, on a recensé la présence de 305 731 tables bancs pour 825 857 élèves. Ce qui représente 2,7 élèves par table banc, au lieu des 2 élèves par table banc prévus. Un besoin additionnel existe donc de 107 198 tables bancs.

- Dans les cycles primaire et secondaire, le mobilier scolaire est composé de table bancs en bois pouvant accueillir deux élèves. Assez lourd, encombrant et peu malléable, ce type de mobilier ne permet pas une modularité pédagogique aisée. D'autre part, il est enclin à une usure plus rapide du fait de ses caractéristiques en bois.
- Dans un pays qui souffre de déforestation, construire le mobilier scolaire en bois massif peut constituer un facteur aggravant de ce processus. De plus son coût peut revenir plus cher du fait de la rareté de la matière première.
- Ce type de mobilier est constitué de deux plans posés sur des supports verticaux. La hauteur varie en fonction de la taille des élèves, il existe trois hauteurs différentes. Le plan de travail mesure 1,20m x 0,35m, il est espacé de 15cm par rapport au plan d'assise, mesurant 1,20m x 0,20m. L'ensemble fait une surface de 0,84m² pour deux élèves soit 0,42m²/élève en place assise.
- Par le passé chaque inspection était dotée d'une équipe de menuiserie qui s'occupait de l'entretien de mobilier scolaire. Aujourd'hui ces équipes n'existent plus. La réparation du mobilier est donc laissée à la charge des écoles et des APE.

Exemple de tables bancs dans une salle de classe



Exemple de tableau en zone rurale



1.2 LES BESOINS EN SALLES DE CLASSE ET AUTRES INFRASTRUCTURES

1.2.1 Prévisions du PSE/ Justification des besoins d'expansion

- La vision du Programme Sectoriel de l'Education (PSE) en relation avec la stratégie de réduction de la pauvreté et les Objectifs du Millénaire pour le Développement, se situe dans l'articulation des objectifs suivants :
 - organiser le fonctionnement du système éducatif sur les plans quantitatif (gestion des flux des élèves) et qualitatif (apprentissage des formés aux différents niveaux d'enseignement) pour favoriser la contribution de l'éducation au développement social, ainsi qu'à la croissance économique et à la réduction des inégalités intergénérationnelles, considérées comme les principaux moteurs de réduction de la pauvreté ;
 - cibler des actions pour permettre progressivement de corriger les disparités économiques et géographiques dans les parcours scolaires individuels, ainsi que les disparités liées au genre ;

- mettre en place des outils techniques et des mécanismes institutionnels pour améliorer la gestion du système éducatif et suivre la transformation des moyens alloués au secteur en apprentissages chez les élèves.

Pour y parvenir le Gouvernement entend orienter ses actions notamment par les options stratégiques suivantes :

- progresser vers la scolarisation primaire universelle en améliorant à la fois l'accès au primaire et la rétention des enfants qui y accèdent jusqu'à la fin du cycle, notamment des populations pauvres et vulnérables ;
 - augmenter autant que possible l'achèvement du premier cycle de l'enseignement secondaire, corriger les disparités à tous les niveaux, notamment les disparités géographiques et économiques et améliorer l'éducation inclusive ;
 - améliorer la qualité des apprentissages à tous les niveaux ;
 - assurer l'équilibre de la pyramide éducative et l'efficacité externe du système éducatif, d'une part par des mécanismes de régulation des flux entre les différents paliers du système éducatif, et d'autre part, par un arbitrage conséquent entre le nombre d'élèves scolarisés et les coûts unitaires de scolarisation aux différents niveaux d'enseignement ;
 - élaborer et mettre en œuvre des outils techniques et institutionnels de gestion des ressources humaines et matérielles en vue d'une répartition équitable de l'offre éducative (notamment la réduction de l'alea dans l'affectation des enseignants aux établissements) et d'une transformation plus efficace des intrants en résultats ;
- Concrètement, ces objectifs impliquent la correction des disparités dans l'allocation et l'utilisation des ressources disponibles. Les localités défavorisées en termes d'infrastructures devront être prioritairement pourvues, soit par la construction de nouvelles salles de classe, soit par le remplacement des salles de classe construites en matériaux provisoires. En conséquence, le PSE prévoit dans ses actions, (i) la construction de 1060 nouvelles salles de classe par an en moyenne, d'ici 2020, ceci en vue d'atteindre le ratio élèves/salle de classe de 40 et de diminuer la distance école habitation) ; (ii) la réhabilitation de 100 classes par an en moyenne, d'ici à 2020 et (iii) la construction de sanitaires et de points d'accès à l'eau en nombre suffisant dans toutes les écoles.
 - Les autres actions envisagées pour atteindre les objectifs quantitatifs au niveau primaire concernent l'amélioration de l'accès et de l'achèvement, la réduction de la fréquence des redoublements, le développement de la carte scolaire, la suppression du recours aux maîtres en charge des parents (horizon 2013), la sensibilisation et l'implication des communautés à la gestion partagée de l'école, la stimulation de la demande de scolarisation là où encore il y a de la réticence, l'amélioration du taux de rétention et la généralisation des expériences positives pour le maintien des enfants à l'école, l'intégration des déshérités, des ruraux et des filles en particulier.

1.2.2 Types et Justification des besoins en milieu rural

- Dans le cadre de la réduction des disparités sociales de scolarisation au Togo, le Gouvernement s'est engagé à assurer la transformation progressive des Ecoles d'Initiative Locales en écoles publiques. Cela signifie qu'après 2013, les EDIL disparaîtront pour faire place à des écoles publiques.
- Etant donné la localisation des EDIL, les besoins en infrastructures se situeront principalement en zone rurale. D'autre part, comme nous l'avons vu précédemment, les opportunités d'apprentissage

sont plus faibles dans ces zones. Pour une raison d'équité, il est donc nécessaire de privilégier les zones rurales, en les dotant prioritairement des ressources disponibles.

- Du point de vue de l'offre d'éducation, l'essentiel des besoins estimés se situe donc en milieu rural et provient de 4 causes distinctes : a) les abris provisoires, b) la distance école-habitation c) l'expansion du système et d) la discontinuité éducative.

a) le besoin le plus important est lié au remplacement des abris provisoires, érigés par les communautés dans les écoles publiques (EPP) et surtout communautaires (voir photos), par des salles de classes normalisées. Leur remplacement par des salles normalisées permettra non seulement d'augmenter les capacités d'accueil, mais surtout la durée d'utilisation des salles en saison des pluies, ce qui aura un impact important sur le temps scolaire et donc sur la qualité de l'enseignement.

b) Une partie plus réduite, mais significative, des besoins est liée à la nécessité de rapprocher l'école des enfants pour assurer l'accès de tous et éviter les abandons dus à la trop grande distance. En 2006-07, 7% du total des élèves et 10% de ceux fréquentant les écoles communautaires parcouraient plus de 3km. Ce pourcentage passe à 12% des élèves dans les régions de Kara et Savanes, et il monte à 16% pour les élèves des EDIL de Kara. Il est certain qu'un pourcentage d'élèves encore bien plus élevé parcourent une distance supérieure à 2 km ou une demi-heure de marche qui est sont des maxima internationalement reconnu au-delà duquel les abandons augmentent brutalement.

c) Il est prévu un accroissement des effectifs scolaires de 2,3% par an. Dans le même temps, le PSE prévoit de réduire la taille des classes à 40 élèves. Ces deux tendances combinées auront comme conséquence une augmentation significative du besoin en nouvelles salles de classes.

d) Une autre partie importante des besoins est liée à l'interruption de l'offre scolaire dans les écoles qui n'assurent pas la continuité éducative par manque de salles. 9 % des écoles de la région des Savanes et 3 % de celles de Kara en 2006-07 sont concernés. Ce pourcentage est largement plus élevé dans les EDIL. Au total, 8% des EDIL n'assurent pas la continuité éducative, ce pourcentage montant à 17% dans les EDIL des Savanes.

- Au regard de ce qui précède, et du fait qu'environ 90% des écoles (EPP et EDIL confondues) se situent en zone rurale, il est souhaitable de prioriser les zones rurales et leur accordant la majorité des ressources.

1.3 ETATS DES LIEUX DES REALISATIONS PASSEES

- Du fait de la crise socio-économique, le MEPSA n'a pas bénéficié des financements propres suffisants pour construire les salles de classes nécessaires au cours des quinze dernières années. Différents programmes gérés par les PTF ont, pendant ce temps, pris le relais. Cette situation a eu pour conséquence de générer, au sein du Ministère, une perte des capacités en management de grands programmes de constructions scolaires. D'autre part, le manque de coordination entre PTF et MEPSA qui a prévalu et qui existe toujours a rendu difficile la gestion des statistiques, ainsi que la programmation et la planification des constructions.
- 1 988 salles de classe primaire ont été construites sur financements publics au cours des 4 dernières années (2006-2009), soit près de 500 salles de classe par an. L'ensemble de ces classes a été financé par les Partenaires Techniques et Financiers, représentés par des agences de coopération bilatérale (AFD), multilatérale (UNICEF et BID), des ONG (Plan Togo, Aide-et-Action), et deux projets multisectoriels sous tutelle d'autres ministères (Projet d'Urgence pour la Réduction de la Pauvreté -- PURP, et Programme Pluriannuel de Micro-Réalisations – PPMR). Le

MEPSA quant à lui n'a pas réalisé de classes primaires au cours de cette même période sur fonds propres, mais des constructions et des réhabilitations pour l'enseignement secondaire (259 salles de classe sur l'emprunt obligataire 2007 et 12 classes en 2009) et des jardins d'enfants (9 salles en 2009). Le tableau No 1, ci-dessous, récapitule l'ensemble des données :

Tableau 1: Distribution du nombre de salles de classe par agence

	Années				Cumul 2006-2009		
	2006	2007	2008	2009	total	%	Moy/ an
Projets construction du gouvernement					0	0%	0
Gouvernement- Ressources propres		0		0	0		0
Projets construction par agences Bilatérales					233	10%	58
AFD - ANST (AGETUR-MOD)	100	133			233		58
Projets construction par agences multilatérales					333	14%	83
UNICEF			33		33		8
BID				300	300		75
UE (Projet ADYSE avec A&A)		33					
Projets construction par ONG					198	8%	50
Plan Togo	54	66	27	18	165		41
Aide et Action (programme propre)		33			33		8
Projets multisectoriels					1 584	67%	396
Projet d'urgence pour la réduction de la pauvreté (PURP)	54	54	54	54	216		54
Projet de Développement Communautaire (PDC)			180	180	360		90
Programme Pluriannuel de Micro-Réalisations (PPMR)	252	252	252	252	1 008		252
Total	460	571	546	804	2 348	100%	587

Le gouvernement n'a construit que des salles d'enseignement secondaire au cours de la période 2006-2008 (Source MEPSA 2009)
Source AFD, UNICEF, BID et PDC

- 100% des infrastructures primaires ont donc été réalisées par des projets de PTF, près des deux tiers (62%) ont été réalisés par des projets multisectoriels sous tutelle d'autres ministères que le MEPSA. Les agences multilatérales (UNICEF, BID et UE/A&A) ont quant à elles réalisé 28% des salles de classe du primaire.
- Concernant le MEPSA, ce dernier a été amené à gérer, au cours des 4 dernières années, des constructions uniquement dans le cadre du projet BID. Actuellement, c'est le MEPSA qui assure la coordination du projet à travers un comité composé du Ministère du développement, du Ministère de l'économie et des finances et de la BID, ce comité étant en charge de l'exécution des appels d'offres. C'est également le MEPSA qui assure le suivi des travaux par le biais de cabinets de contrôle. Par le passé (période 1990-2004), le MEPSA a été amené à co-gérer des programmes de construction comme précisé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Liste des programmes de constructions sur la période 1989-2004

Nom du Projet	Années	Financement	Nombre de constructions	OBJECTIF
FENU	1989/ 1996	PNUD	150 Classes construites et Réhabilitées, 15 latrines, 5 forages	/
STABEX.COM/90	1997	UE	195 Salles de classe + Mobiliers	Renforcement des infrastructures scolaires
BAD-EDUCATION	1993/ 2001	BAD	300 Salles de classes + Mobiliers 50 Latrines 50 Logements d'Enseignants 1 Immeuble R+3/ DEPD 5 Bâtiments pour les IEPD 1 Bâtiment pour la DRPE-Centrale	Amélioration de la gestion du système Educatif du Primaire
PAGED	1997/ 2001	BANQUE MONDIALE	300 Salles de classes, Mobiliers	Renforcement des infrastructures scolaires
BID-EDUCATION - I	2000/ 2004	BID	500 Salles de classe 300 latrines, Mobiliers Matériels didactiques	Développement de l'Education de Base

1.4 STRATEGIES UTILISEES DE MISE EN ŒUVRE UTILISEES JUSQU'A MAINTENANT

1.4.1 Les normes utilisées jusqu'ici

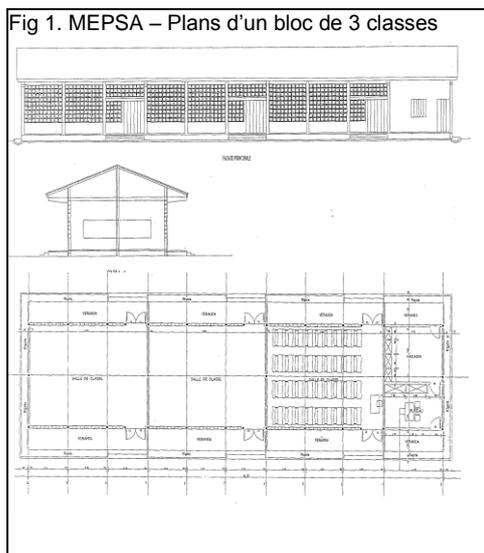
- Les normes sont des éléments de référence fixés par le ministère pour préciser les critères de création et de fonctionnement des écoles. Les critères de création des écoles sont basés sur la distance à l'école et l'effectif minimum. Les normes d'organisation et de fonctionnement précisent la taille des classes (ratio élèves/classe), la taille des établissements, les modalités d'organisation pédagogique des écoles, et la composition du paquet minimum indispensable pour assurer des conditions optimales d'un enseignement de qualité.
- Les normes employées jusqu'ici sont consignées dans le tableau ci-dessous. Elles étaient principalement utilisées pour : i) déterminer les seuils de dédoublement des divisions pédagogiques ou classes ; et ii) effectuer des prévisions en termes de classes à ouvrir, de besoins en mobilier et en ressources humaines. Bien que ces normes aient permis une rationalisation du système éducatif, elles apparaissent inadaptées aux exigences actuelles. En effet, la nouvelle politique sectorielle qui a pour objectif d'offrir une éducation de qualité pour tous d'ici 2020, implique leur révision.

Tableau 3 : Anciennes Normes de la Carte Scolaire

Niveau Norme		Préscolaire			Primaire		
		Petite section	Grande section	Grande section	CP	CE	CM
Effectifs par classe	Effectif minimum	10	10	10	25	25	25
	Effectif maximum	20	30	30	60	65	60
	Norme	20	20	20	40	40	40
Taille maximum d'établissement	Sections	6			12		
	Effectifs	120			720		

1.4.2 Les plans types utilisés jusqu'ici

- Le MEPSA dispose d'un plan type qui a été utilisé par plusieurs anciens projets (FENU, STABEX, PAGED, BAD, BID-I et BID-II). Elaboré en 1988, ce plan type du MEPSA a également été utilisé par certaines ONG. Actuellement, les PTF utilisent cependant des plans types différents, présentant de grandes similitudes avec celui du MEPSA.
- Jusqu'à présent, plusieurs plans types ont été utilisés par les différents PTF. Chaque plan type présente des avantages et des inconvénients qui ont motivé leur adoption par le PTF concerné. La multiplicité des plans à l'inconvénient de ne pas permettre la mise en place d'une dynamique d'amélioration de la qualité et de diminution du coût de la construction. En effet, la meilleure connaissance d'un modèle par les entrepreneurs et les contrôleurs permet la réduction des coûts. Ces différents modèles constituent un important capital de connaissance qui peut permettre d'envisager de développer, à partir des avantages de chacun, un modèle harmonisé qui constituera le nouveau plan type unique proposé par le MEPSA et adopté par tous les PTF.
- Actuellement, les principales différences existantes entre les différents plans types portent sur les trois points suivants :
 - Le mode de la couverture (Toit à une ou deux pentes, charpente en bois ou métallique, calle de couverture) ;
 - Le type des ouvertures (Fenêtres, claustras ou ouvertures libres) ;
 - La forme des aires de circulation (une ou deux véranda, ou sans véranda).
- Les différents plans types des PTF et du MEPSA présentent un mode de toiture à deux pentes excepté le modèle de l'AFD. Cette forme de toiture (deux pentes) permet de dévier les coups de vent qui arrivent droit sur la toiture. Ce type de toiture est utilisé par presque toutes les habitations dans les zones rurales, où les constructions sont plus ou moins isolées les unes des autres et donc exposées au vent.
- Outre la forme de la toiture, la charpente intervient comme un élément essentiel de solidité et de durabilité. La charpente métallique offre de meilleurs résultats, les charpentes en bois présentant souvent des pannes qui cèdent sous l'effet de vents forts.

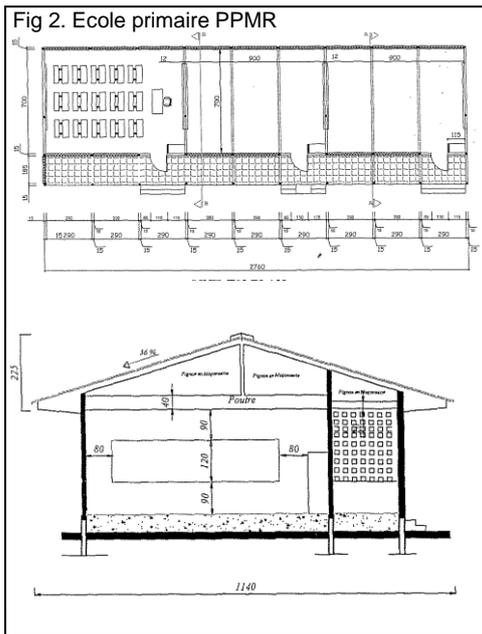


MEPSA/ BID

Bâtiment de 3 classes + Bureau + Magasin, 2 Vérandas
Toiture 2 pentes à charpente métallique
Surface : 331,97m², Surface (HO)= 283,62m²

PPMR :

Bâtiment de 3 classes + Bureau + Magasin, 1 Véranda
Toiture 2 pentes à charpente bois
Surface : 290,63m², Surface (HO)= 263,18 m²



Plan Togo :

Bâtiment de 3 classes + Bureau + Magasin, 1 Véranda

Toiture 2 pentes à charpente bois

Surface : 271,74 m². Surface (HO)= 299,18 m²

AFD :

Bâtiment de 3 classes + Bureau + Magasin, 1 Véranda

Toiture 1 pente à charpente bois

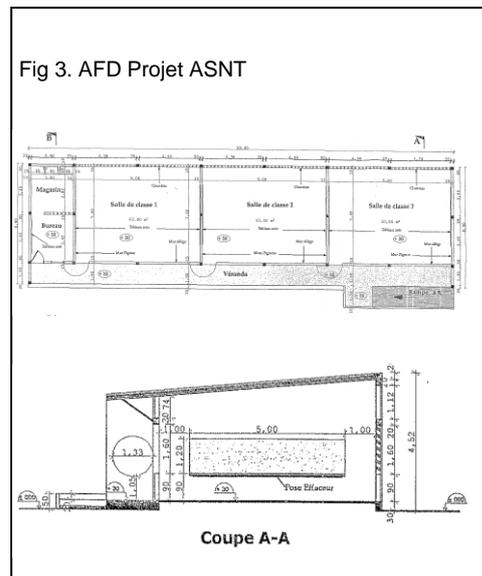
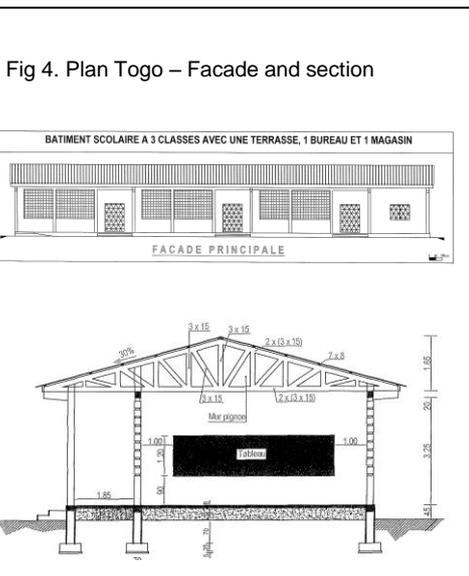
Surface : 274,57 m². Surface (HO)= 251,43 m²

Aide et Action :

Bâtiment de 3 classes + Bureau + Magasin, 1 Véranda

Toiture 1 pente à charpente bois

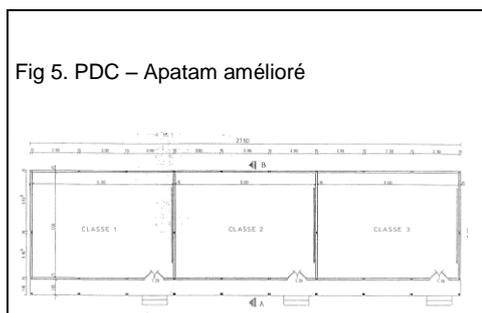
Surface : 290,63 m². Surface (HO)= 263,18 m²



- En milieu rural, un type de construction légère a été développé, appelée « Apatam ». Ce modèle est récemment utilisé par le MEPSA et les PTF pour répondre à des besoins urgents (suite à des inondations par exemple). 12 Apatams ont été construits sur la période de 2007-2008. Actuellement, il existe 20 Apatams dans les régions de Centrale, Savanes, Plateaux et Maritime.

- Plus simple, moins cher, ce type de construction présente l'avantage de pouvoir être construite rapidement avec peu de ressources. Cependant, son emploi pose un problème d'équité de traitement, certains enfants bénéficiant d'une école standard, tandis que d'autres doivent apprendre dans des écoles en matériaux provisoires, ceci selon les hasards du financement.

En conséquence, le MEPSA a décidé de ne pas maintenir le financement simultané de ces 2 modèles : salles de classe « standard » et « apatam amélioré », pour choisir de développer un modèle de classe unique au plus bas coûts possible.



1.4.3 La méthode de planification utilisée jusqu'ici

- La planification des constructions scolaires était, par le passé, peu anticipée et gérée par le MEPSA. De nombreuses constructions scolaires étaient directement réalisées par les PTF, sur demande des communautés ou des DRE. Généralement, le niveau déconcentré (DRE, inspection) était associé aux choix d'implantation des écoles. La pratique révèle cependant qu'un certain nombre d'écoles n'était pas recensé, faute d'informations fiables. D'autre part, aucun critère précis ne permettait de garantir une équité ou une harmonisation des implantations scolaires.
- La multiplication des EDIL soutenue par les ONG a aggravé cette situation de non visibilité en créant et soutenant des écoles non répertoriées.

1.4.4 L'approche de mise en oeuvre utilisée jusqu'ici par le MEPSA

- Le MEPSA a, jusqu'ici, utilisé une approche centralisée pour mettre en oeuvre les projets de constructions scolaires à sa charge. Les marchés font l'objet de consultations restreintes ou de gré à gré dans le cas de constructions individuelles, et d'appels d'offres nationaux (AON) dans le cas des programmes de plusieurs constructions.
- Dans le cas des Appels d'Offres Nationaux (ANO), la passation des marchés a été effectuée selon la procédure classique en la matière, comprenant les étapes suivantes :
 - Délai de quarante cinq (45) jours pour le dépôt à la Commission Nationale des Marchés (CNM)
 - Ouverture publique des plis des soumissionnaires ;
 - Evaluation des offres et proposition d'attribution des marchés par la CNM après avis de non objection du bailleur de fonds concernés;
 - Préparation des Marchés et Notification aux entrepreneurs par la DPEE.
- L'approche utilisée présentait l'avantage de sélectionner des entreprises reconnues par les travaux publics et inscrites au registre du commerce, donc par continuité des entreprises qui présentaient un certain nombre de garanties en terme financier et de capacités. Par contre, cette approche était marquée par un problème de lenteur, la signature des contrats pouvant prendre plusieurs mois. D'autre part, des cas de sous-traitance ont été constatés, avec les risques de malfaçon et de suivi associés.

1.4.5 Les approches utilisées jusqu'ici par les PTF pour la mise en oeuvre

- Trois grands types d'approches sont utilisés par les PTF: la réalisation directe, la maîtrise d'ouvrage déléguée et l'approche communautaire. Ainsi, la BID réalise un programme de 300 salles de classe en 2009 avec une approche centralisée par AON. L'AFD a opté pour une maîtrise d'ouvrage déléguée soit à une agence d'exécution, soit à l'ONG Aide et Action (Aide et Action intervenant dans les milieux ruraux enclavés). Le PPMR (UE), l'UNICEF (via Aide et Action), le PDC (BM) et PLAN Togo ont quant à eux, utilisé l'approche communautaire. Cette dernière est donc la plus employée.
- La contribution demandée aux bénéficiaires diffère largement selon les projets et les PTF, elle varie entre 0% à 16% de la valeur de la construction. Cette situation crée une grande iniquité entre les familles, d'autant que les contributions les plus élevées sont parfois demandées aux

communautés les plus pauvres. En cohérence avec la politique de gratuité de l'école primaire, la contribution des bénéficiaires au coût des travaux devrait être très limitée, voire supprimée.

1.5 LEÇONS APPRIS DES EXPERIENCES PASSEES

1.5.1 Réalisation des différents programmes de construction

- L'expérience et les capacités de mise en œuvre du MEPSA en matière de construction sont aujourd'hui restreintes. Comme déjà mentionné, le ministère n'a pas géré de programme de constructions important au cours de la période 2006-2009. Seules 271 salles d'enseignement secondaire et 9 salles pour les jardins d'enfants, soit une moyenne de 72 salles par an, ont été construites, tandis qu'aucune classes d'enseignement primaire n'a été réalisée sur fonds propres. Ces programmes ont été conduits par la Direction des Affaires Administratives (DAF) et non par la division des constructions scolaires de la Direction de la Planification de l'Education et l'Evaluation (DPEE). D'autre part, le MEPSA a été peu associé au suivi des opérations conduites par les PTF, et pas du tout à celles conduites par des projets multisectoriels relevant d'autres tutelles.
- L'AFD, PTF bilatéral partenaire du MEPSA, a réalisé 10% du total des constructions sur la période 2006-2009. L'évaluation de son expérience de délégation de maîtrise d'ouvrage a confirmé le maintien de cette approche pour son prochain programme. Une différence est cependant notable, la construction et la réhabilitation des centres de formation d'instituteurs seront déléguées à une agence d'exécution, l'AGETUR (il s'agit de réalisations en zone urbaine où cette agence est efficace), tandis que les constructions d'écoles en zone rurale (en particulier dans la région des Savanes) seront déléguées à l'ONG « Aide et Action », plus efficace sur ces zones. L'implantation de l'ONG « Aide et Action » (dont l'action est surtout développée au Nord du pays) et de l'agence AGETUR (plus efficace en zone urbaine), ainsi que leurs capacités d'extension restent localisées.
- Les 3 PTF multilatéraux (UNICEF, BID et UE) ont réalisés 14% du total des constructions. Deux des partenaires sur les trois ont développé une approche communautaire. L'UNICEF a construit 33 salles de classe en 2007 dans le cadre d'un programme d'urgence avec une forte implication des communautés. L'UE a construit 33 salles de classes via l'ONG « Aide et Action » et la BID a conduit un programme de 300 classes qu'elle compte renouveler sur la période 2010-2012. Mis à part la BID, les deux autres PTF multilatéraux ont conduit des programmes de petite envergure, dont l'objet était de répondre à des situations d'urgence
- PLAN TOGO a réalisé à elle seule, 7% de toutes les salles de classe construites au cours des 4 dernières années, selon une approche communautaire. Les démarches et outils développés dans le cadre de son programme peuvent être dupliqués.
- Les projets multisectoriels sont ceux qui ont le plus contribué à la construction de salles de classe au cours des 4 dernières années. Deux programmes multisectoriels financés par l'Union Européenne et la Banque Mondiale ont réalisé plus de 1.200 salles de classe au cours de la période 2006-2009 (67% du total). Il s'agit du Programme Pluriannuel des Micro-Réalisations (PPMR) qui s'est terminé en 2009 et qui n'a pas de suite, et du Programme d'Urgence pour la Réduction de la Pauvreté (PURP) également terminé en 2009 et dont la suite est assurée par le Projet de Développement Communautaire (PDC). Ces programmes confèrent la responsabilité de la mise en œuvre des constructions aux communautés bénéficiaires. Ils démontrent que l'approche

communautaire est la plus capable de passer à des programmes de constructions à grande échelle, d'autant que les microprojets d'infrastructures scolaires ont été réalisés en même temps qu'un grand nombre d'autres microprojets destinés à d'autres secteurs que celui de l'éducation (eau, santé, voirie, AGR).

- En terme de projection sur la période 2010-2015, certains PTF et le MEPSA prévoient la mise en place de nouveaux programmes de constructions. L'AFD envisage la construction de 120 classes sur la région des savanes ; l'UNICEF et Plan Togo prévoient de construire respectivement 87 classes dans le cadre du don Japonais et 44 classes dans le cadre du don danois. La BID va reconduire son programme sur une base de 150 classes et le PDC va poursuivre son programme avec la réalisation de 540 classes. Le MEPSA quant à lui peut envisager de réaliser 1000 classes sur la période 2010-2012, puis 3400 classes sur les 3 ans suivants. Cet accroissement de la capacité du MEPSA devrait lui permettre de passer d'un taux de réalisation de 0% sur 2006-2009, à 51 % sur 2010-2012 puis 77 % sur 2013-2015. Un tel accroissement d'activité exige la mise en place d'une stratégie efficace et adaptée, qui permettra au MEPSA de compenser à terme la baisse d'activité des PTF dans ce secteur, tout en augmentant le rythme de construction.

Tableau 4: Financement de salles de classes par les partenaires chaque année de 2006 à 2015

	Années			Cumul 2010-2012			Années			Cumul 2013-2015		
	2010	2011	2012	total	%	Moy/ an	2013	2014	2015	total	%	Moy/ an
Projets construction du gouvernement				1 000	51%	333				3 400	76%	1 133
FTI 1	200	350	450	1000		333				-		-
FTI 2							900	1200	1300	3400		1133
Projets construction par agences Bilatérales				120	6%	30				-	0%	-
AFD - EPTT (AGETUR+A&A-MOD)	120			120		40				-		-
Projets construction par agences multilatérales				238	12%	79				-	0%	-
UNICEF	44	44		88		29				-		-
BID		150		150		50				-		-
Projets construction par ONG				54	3%	18				-	0%	-
Plan Togo	18	18	18	54		18				-		-
Aide et Action (programme propre)				0		0				-		-
Projets multisectoriels				540	28%	135				1 080	24%	270
Projet de Développement Communautaire	180	180	180	540		180	360	360	360	1080		360
Total	562	742	648	1 952	100%	488	1260	1560	1660	4 480	100%	1 493

1.5.2 Questions d'efficacité et potentiel d'expansion

- Les grands projets exécutés les années passées de façon centralisée avec passation de grands marchés se sont révélés très peu efficaces et ne présentent pas de potentiel d'expansion. Les approches combinant dans un même chantier des travaux exécutés par une entreprise et des travaux exécutés par la population bénéficiaire n'ont pas faits leurs preuves. En effet, les difficultés de coordination entre les travaux exécutés par l'entreprise et ceux exécutés bénévolement par la population bénéficiaire ont conduit à l'abandon de cette méthode en cours de projet.
- Les projets exécutés directement par les communautés sont très efficaces et présentent un très grand potentiel d'expansion. L'expérience internationale montre que la mise à profit des capacités des communautés pour la mise en œuvre de petits projets de construction de salles de classe permet de ne plus connaître le classique problème de limitation des capacités d'absorption. Ce résultat a été prouvé dans des pays aussi différents que le Bénin, le Sénégal et la Guinée. L'approche par gestion directe des marchés par les communautés est très coût efficace et a un potentiel d'expansion considérable.
- En conclusion, l'approche « communautaire » est, au Togo, celle qui est la plus mobilisée pour construire des écoles primaires. Elle a permis la construction de près des trois-quarts (73%) des salles de classe au cours des 4 dernières années, tandis que les approches centralisées ont permis

d'en réaliser 15%, et l'approche par délégation de maîtrise d'ouvrage 12%. D'autre part, cette approche présente des capacités incontestables de duplication et d'extension les plus prometteuses, au regard des ressources organisationnelles qu'elle mobilise.

Tableau 5: Distribution du nombre de salles de classes par approches

	Années				Cumul 2006-2009		
	2006	2007	2008	2009	total	%	Moy/ an
Approches centralisées	0	0	0	300	300	13%	75
BID				300	300		75
Approche par délégation de MOD à une agence	100	133	0	0	233	10%	58
AFD - ANST (AGETUR-MOD)	100	133			233		58
Approche communautaire	360	405	546	504	1782	77%	446
UNICEF			33		33		8
UE (Projet ADYSE avec A&A)		33					
Plan Togo	54	66	27	18	165		41
Projet d'urgence pour la réduction de la pauvreté (PURP)	54	54	54	54	216		54
Projet de Développement Communautaire (PDC)			180	180	360		
Programme Pluriannuel de Micro-Réalisations (PPMR)	252	252	252	252	1 008		252
Total	460	538	546	804	2 315	100%	579

1.5.3 Résultats des différents projets en termes de modèles architecturaux et potentiel d'harmonisation entre les projets

- Le MEPSA propose un modèle architectural comprenant 3 classes, un bureau, un magasin et deux vérandas pour une surface totale de 332 m², le toit en structure métallique possédant 2 pentes. La plupart des PTF propose un modèle similaire (3 classes, 1 Bureau et 1 Magasin), les surfaces variant entre 332 m² et 291m² ou 275 m² selon la présence d'une ou deux vérandas. Le potentiel d'harmonisation entre les projets est donc important. Il n'existe pas de fort décalage d'un modèle à l'autre, les différences se situant sur la taille et le type de claustras par exemple, la présence d'une pente ou deux pour le toit ou encore la hauteur des murs. D'autre part, les partenaires se montrent ouverts à l'adoption d'un plan type standard proposé par le MEPSA.
- Les critères pour l'adoption ou le rejet d'une singularité architecturale ou technique sont : a) le moindre coût pour une durabilité minimum de 30 ans ; b) l'efficacité pédagogique analysée comme suit : tout dispositif architectural dont il n'est pas prouvé que sa présence génère une amélioration des résultats des apprentissages, devrait être éliminé. Les avantages d'un seul plan type sur tout le territoire du pays sont nombreux. On peut citer : a) l'amélioration progressive de la qualité des constructions par le cumul d'expérience des petites entreprises sur le même modèle ; b) la réduction des coûts par une amélioration continue de la maîtrise du modèle par les entreprises ; c) la possibilité d'améliorer les techniques de contrôle des chantiers par les contrôleurs ; d) une plus grande transparence des coûts dans les appels d'offres.

1.5.4 Résultats comparatifs des coûts de construction des différents programmes, selon les approches utilisées.

- Le MEPSA n'a pas construit de salles de classe primaire sur fonds propres au cours des quatre dernières années. Il a par contre exécuté le programme de constructions scolaires de la BID. Il est par conséquent possible de se référer aux coûts de la BID pour déterminer ceux du MEPSA.
- La BID qui réalise un programme avec une approche centralisée par AON a des coûts unitaires d'un bloc de 3 salles de classe (bloc pédagogique sans bureau ni magasin) entre 21 et 22 millions de Fcfa hors-taxes, soit en moyenne 90 580 Fcfa par m²HO (hors-taxes).

- Le MEPSA a également un devis pour un Apatam amélioré de 11,36 million de Fcfa pour 3 classes de 8m x 6m, soit 73.700 Fcfa par m² HO.
- L'UNICEF qui a utilisé l'approche communautaire propose un coût du bloc de 3 classes, de construction classique, de 12 millions à 16 millions de Fcfa (toutes taxes et sans équipements), soit 60.000 Fcfa par m² HO (toutes taxes), ce qui représente 33,76 % de moins que le coût unitaire du MEPSA
- L'AFD qui a délégué la maîtrise d'ouvrage à l'agence AGETUR, a exécuté le programme par AON. Le coût unitaire d'un bloc de 3 classes de 63 m² (9m x 7m) avec bureau et magasin (voir figure 3 ci-dessus) est de 20,4 millions de Fcfa, soit 81 136 Fcfa par m² HO (toutes taxes), soit XX % moins cher que les constructions du MEPSA.
- Enfin, le bloc de 3 salles de classe (sans magasin ni bureau selon le plan de la figure 2 ci-dessus) réalisé sous la responsabilité des communautés dans le cadre du PPMR coûte, selon la moyenne des marchés, 18,0 millions de Fcfa TT, soit 76.900 Fcfa par m² HO (toutes taxes) représentant une économie de XX % par rapport au coût du MEPSA. De son côté, le PURP et le PDC construisent des Apatam améliorés au prix de 7,3 millions de Fcfa par bloc de 3 classes de 9m x 7m, soit un prix unitaire de 36.350 Fcfa par m² HO (toutes taxes), représentant une économie de 50% par rapport au devis du MEPSA pour un Apatam.
- PLAN TOGO propose des coûts de construction de 16,5 millions de Fcfa (toutes taxes) pour un bloc de 3 salles de classe avec bureau et magasin (voir figure 3 ci-dessus), 15 millions Fcfa étant apportés par l'ONG et 1,5 million Fcfa par la communauté sous forme de contributions essentiellement en nature¹. Cela correspond à un coût unitaire de 70.200 Fcfa par m² HO (toutes taxes), soit 22,5% de moins que le coût du MEPSA.
- De son côté, l'ONG AIDE ET ACTION (A&A) ne construit plus de salles de classe sur fonds propres depuis 2005. Dans la période antérieure, elle faisait la promotion de constructions en murs de terre compressés. Depuis lors, elle construit en partenariat avec l'UNICEF et l'UE sur les fonds de ces agences. Lorsque A&A avait un programme de construction sur fonds propres, l'ONG avait obtenu ses meilleurs résultats en déléguant la maîtrise d'ouvrage aux communautés concernées.
- Ces constatations que l'approche communautaire est la plus coût-efficace. La responsabilisation des communautés dans les passations de marchés se traduit en effet, par une compétition plus locale entre entreprises de plus petite taille et connaissant mieux le contexte géographique d'intervention que les entreprises plus grandes. Cette approche permet de construire plus de salles de classe avec les mêmes ressources. Le tableau No 6 récapitule les informations disponibles sur les coûts unitaires. Pour des raisons de comparabilité, tous les coûts unitaires ont été : i) ramenés au m² (pour neutraliser l'effet de la taille de la classe), ii) calculés sur la base du « hors-œuvre » selon la méthodologie standard dans le secteur de la construction pour le calcul des coûts unitaires de construction, et iii) toutes taxes pour éviter de comparer des prix hors taxes avec des prix toutes taxes.

¹ Donnée fournie par Plan Togo dans la réunion du 19 mai 2009.

Partenaires	Année	Type de Construction	Mode de couverture	Surface Construite	Surface HO	Coût des constructions	Estimation au M2	% par rapport aux coûts du MEPSA
MEPSA	2007	3CI+/2V	2 Pentes ; Charpente Métallique.	284,28	242,88	22 000 000	90 580	/
UNICEF	2008	3CL	/	/	/	16 000 000	60 000	-33,76%
AFD	2006	3CI+B-M/1V	1Pente ; Charpente Métallique.	274,57	251,43	20 400 000	81 136	-10,43%
PPMR	2008	3CI+B-M/1V	2Pentes ; Charpente Bois.	248,40	222,18	18 000 000	76 900	-15,10%
PLAN TOGO	2008	3CI+B-M/1V	2 Pentes ; Charpente Bois.	299,18	271,74	16 500 000	70 200	-22,50%
MEPSA	2007	Apatam 3 CL	/	/	/	11360 000	73.700	/
PPMR	2008	Apatam 3 CL	/	/	/	7 300 000	36.350	-50%

1.5.5 Conclusions

- **Le défi pour le MEPSA est, dans l'enseignement primaire, de partir de rien pour devenir un acteur majeur dans les constructions scolaires.** Si l'on considère son expérience au niveau secondaire, le futur programme du primaire correspondra à une multiplication par 4 du rythme des constructions réalisées par le MEPSA. Cela nécessite un changement profond de stratégie.
- Il s'agit de créer quasiment ex-nihilo dans le MEPSA une capacité à construire une moyenne de 330 salles de classe primaires par an pendant la période 2010-2012 grâce au Fonds Catalytique (FC), puis 1330 salles de classe sur la période 2013-2015 (Voir Tableau 1 bis). **Une telle ambition implique la mise en place d'une stratégie nouvelle, efficace et pertinente, et le développement des capacités du MEPSA à mettre en œuvre cette nouvelle stratégie**
- La nécessité de construire les capacités du Ministère est d'autant plus importante que les projections montrent que les programmes de constructions gérés par des PTF seront moins importants dans l'avenir, du fait de l'arrêt ou la diminution des programmes du PPMR, du PURP, de la BID et de l'AFD. Ainsi, l'importance du nombre de classes qu'entend réaliser le MEPSA en 3 ans (un peu plus de mille) ne suffira pas à compenser la diminution du nombre de salles de classe réalisées par les PTF sur la période 2010-2012. Le nombre total de salles de classes construites en moyenne chaque année dans le pays (tous bailleurs confondus) passera en effet de 659 en 2006-2009 à 488 au cours de la prochaine période 2010-2012. **L'adoption par le MEPSA d'une nouvelle stratégie et le renforcement de ses capacités à la mettre en œuvre, vise à permettre une augmentation progressive du nombre total de constructions à plus long terme. Dans le court terme (2010-2012), même si le nombre total de salles de classe construites n'augmente pas, la nouvelle stratégie aura pour résultat un changement profond concernant la part du MEPSA dans la totalité des constructions, qui passera de 0% au cours de la période passée (2006-2009) à 51 % au cours de la prochaine période (2010-2012).** D'autre part, sur la période 2012-2015, un triplement de son activité est envisageable. Le MEPSA pourra ainsi être en mesure d'atteindre l'objectif du PSE qui est de construire 1080 classes en moyenne par an, et de compenser, dans le même temps, le retrait de certains PTF en doublant le nombre total de constructions.
- **Le défi technique et financier est de passer à l'échelle supérieure à moindre coût, ce qui implique de considérer l'adoption d'une stratégie basée sur l'approche la plus coût-efficace pour réaliser le plus grand nombre de construction possible avec les ressources mobilisées.** L'expérience des deux grands projets multisectoriels du Togo, de l'UNICEF et deux principales

ONG opérant dans les constructions scolaires indique que **l'approche communautaire est la plus coût-efficace.**

- **Les expériences des PTF qui ont largement testée l'approche communautaire au Togo peuvent fournir au MEPSA les outils et démarches nécessaires pour construire sa stratégie**
D'autre part, le programme de construction du MEPSA pourrait tirer profit de la présence actuelle sur le marché des ressources humaines formées par les autres projets, tout en tirant profit du renforcement des capacités des communautés déjà réalisé par les autres PTF.
- **Dans sa nouvelle stratégie, le MEPSA doit se concentrer sur son rôle de maître d'ouvrage.**
Dans cette perspective, la DPEE sera amenée à déléguer l'ensemble des fonctions d'exécution à de nouveaux acteurs (communautés/agence d'exécution) pour recentrer son mandat sur la planification, la coordination, le suivi du programme dans son ensemble (tous partenaires confondus) et sur l'évaluation des performances du système de construction dans son ensemble et pour chacune de ses composantes.

2. NORMES, STANDARDS, PLANIFICATION ET STRATEGIES DE MISE EN OEUVRE

2.1 PRINCIPES GENERAUX DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE CONSTRUCTION SCOLAIRE

- Les programmes de constructions scolaires gérés par le MEPSA utiliseront une stratégie unique d'intervention. Les PTF seront progressivement invités à suivre cette stratégie, selon leur possibilité et au fur et à mesure de l'achèvement et de la reconduction de leurs projets.
- Cette nouvelle stratégie implique la redéfinition des normes de la carte scolaire, des standards de constructions (plans types) et des critères de planification jusque là adoptés. Ils seront appliqués de manière uniforme sur l'ensemble du territoire. Ils sont présentés dans les parties suivantes.
- Le gouvernement togolais s'est engagé à mettre en œuvre la décentralisation, en mai 2009 avec la validation du document de politique nationale d'aménagement du territoire. Le MEPSA entend s'inscrire dans ce processus. Selon les nouvelles dispositions, les chefs-lieux des 30 préfectures que compte le pays doivent être érigés en communes urbaines et les 341 cantons doivent devenir des communes rurales. A l'heure actuelle, les prérogatives de chaque échelon (Préfectures, communes) n'ont pas été définies. Des arrêtés doivent être promulgués pour opérationnaliser la décentralisation. Dans cette attente, le MEPSA continuera de fonctionner sur un modèle déconcentré.
- La nouvelle stratégie de construction scolaire est basée sur un principe de **délégation de la maîtrise d'ouvrage, soit aux communautés, soit à une agence d'exécution**, ceci en fonction de la nature des zones concernées (rural/urbain). Elle a comme intérêt de permettre au MEPSA de rester concentré sur ses tâches éducatives, cœur de ses missions, tout en lui permettant de conserver **la maîtrise et le pilotage de sa carte scolaire et de son programme de constructions scolaires**.
- MEPSA reste ainsi, chargé de la définition et du suivi de a) la stratégie des constructions scolaires ; b) des normes de la carte scolaire ; c) des standards de constructions ; d) du dispositif et critères de planification ; e) du dispositif de formation à la base ; f) du dispositif de renforcement des capacités ; g) du dispositif de suivi/évaluation ; h) du dispositif de communication.
- Un dispositif de communication et de suivi assurera la transparence de toutes les opérations, à chaque étape du processus.

2.2 LES NORMES DE LA CARTE SCOLAIRE

- Pour que la distribution géographique des écoles permette d'assurer l'enseignement primaire universel, l'ouverture des établissements scolaires est conditionnée par quatre normes clés : (i) la distance maximum école-habitation, (ii) la taille maximum d'une école, (iii) la population minimum pour l'ouverture d'une école ; et, (iv) le paquet minimum d'infrastructure. Ces dernières ont été revisitées pour répondre aux objectifs du PSE et en fonction des besoins constatés sur le terrain.

2.2.1 Distance maximum école-habitation

- La distance entre le domicile familial et l'école caractérise le premier élément de l'offre de services éducatifs. De façon générale, plus la distance à l'école est grande, plus elle implique des coûts implicites pour les familles, et plus on doit s'attendre à ce que ce soit un frein à l'accès ou à la rétention en cours de cycle primaire. L'analyse montre qu'au delà de 45 minutes de marche (soit environ 3 kilomètres en terrain plat), la distance a un impact négatif et très significatif à la fois sur l'accès et sur la rétention. Dans le but d'améliorer les taux d'accès, la distance maximum à parcourir par un élève pour atteindre l'école est désormais limitée à 1,5 km en zone rurale (soit 23 minutes de marche), et à 1 km en ville (soit 15 minutes à pied).

2.2.2 Population minimum pour l'ouverture d'une école

- Dans les zones de faible densité de population, il convient de fixer une population minimum dans l'aire de recrutement d'une école pour autoriser la création de celle-ci. Ce critère doit permettre de favoriser l'efficacité d'utilisation des ressources disponibles, tout en favorisant l'atteinte de l'éducation pour tous. Pour le primaire, la norme minimum proposée est de 20 enfants en âge scolaire (6 à 11 ans) ou 120 habitants.

2.2.3 Taille maximum et organisation de l'école

- La taille d'établissement est une variable importante dans la gestion administrative et pédagogique de l'école; elle a un impact important sur le coût unitaire. Il existe d'importantes économies d'échelle au sein de l'enseignement primaire togolais. En deçà de 150 élèves dans l'école, les coûts unitaires de scolarisation sont particulièrement élevés et augmentent fortement lorsque l'effectif se réduit. A partir d'un effectif de 150 élèves, la dépense unitaire est raisonnablement stable. En conséquence, dans l'enseignement primaire, un maximum de 12 classes en zone urbaine, avec un effectif de 600 élèves est recommandé. En zone rurale, afin de rapprocher les écoles des apprenants, les écoles devraient être au maximum composée de 6 classes, pour un effectif de 300 élèves.
- En fonction de l'effectif présent dans une aire de recrutement, les modalités d'organisation de l'école sont amenées à varier, le but étant d'assurer l'équilibre entre les objectifs plutôt contradictoires que sont la scolarisation primaire universelle d'une part, et la maîtrise des coûts unitaires de scolarisation du primaire d'autre part. Ainsi, il est prévu les ratios suivants :

Effectif des élèves	Nombre d'enseignants	Mode d'organisation pédagogique
≤ 40	1	1 classe unique
41 – 60	2	2 classes multigrades
61 – 100	3	3 classes multigrades
101 – 160	4	2 classes standard + 2 classes multigrades
161 – 220	5	4 classes standard + 1 classe multigrade
221 – 280	6	6 classes standard
281 – 340	7	7 classes standard
341 – 400	8	8 classes standard
401 – 460	9	9 classes standard
461 – 520	10	10 classes standard avec décharge du directeur
521 – 580	11	11 classes standard avec décharge du directeur
581 – 600	12	12 classes standard avec décharge du directeur

2.2.4 Le paquet minimum d'infrastructure

- On désigne par paquet minimum les éléments essentiels devant constituer un établissement scolaire pour assurer un minimum d'apprentissage de qualité. Le paquet minimum est défini en fonction des besoins des élèves, du curriculum et du fonctionnement pédagogique de l'école et comprend, entre autres : a) les salles de classe accessibles équipées en mobilier, en matériel didactique et manuels scolaires, b) une aire de jeux équipée, c) un point d'eau, d) des latrines et e) Bureau et Magasin
- En complément du paquet minimum, d'autres types d'équipements peuvent être ajoutés si les ressources financières le permettent. Ces équipements supplémentaires correspondent à des éléments facteurs d'amélioration de la qualité de l'enseignement et aussi du niveau d'enseignement. Dans le primaire, ils sont composés : a) Salle modulable pouvant servir de salle de documentation, bibliothèque et de salle de réunion selon les besoins, b) Dépotoir, c) Cantine scolaire, d) Aire de jeux (équipement).

2.3 LES STANDARDS DE CONSTRUCTION

- Le modèle de construction a été mis au point pendant la préparation de la stratégie. Les quatre principes sur lesquels sont fondés les choix architecturaux et techniques sont : l'efficacité pédagogique, le coût minimum, la faisabilité technique par de petites entreprises existantes dans les zones rurales, et une durabilité minimum de 30 ans.
 - Efficacité pédagogique : Le modèle respecte les normes maxima de distance élève- tableau/ enseignant pour la vue et l'audition, et les normes minimales de surface par élève, d'éclairage et de ventilation. Il inclut une bibliothèque à accès direct et des dispositions d'accès à la salle et au tableau appropriées pour les élèves en situation de handicap,
 - Moindre coût : Toute sophistication architecturale a été supprimée. Ainsi, tous les éléments architecturaux qui n'ont pas un impact direct sur les résultats des apprentissages des élèves ont été retirés.
 - Faisabilité technique : Le modèle ne comporte aucun ouvrage à construire dont la complexité technique serait hors de portée d'une petite entreprise locale.
 - Durabilité : le modèle respecte les normes techniques de sécurité et de durabilité. Il a fait l'objet d'un examen positif par un bureau de contrôle agréé par les assurances.
- Tous les modèles de construction seront soumis à un bureau de contrôle agréé par les assurances pour certifier leur conformité aux normes de sécurité et de durabilité, et à l'agrément d'une organisation spécialisée dans l'appui aux personnes en situation de handicap pour assurer leur accès et une utilisation facile par les élèves vivant avec un handicap.
- Quatre modèles ont été développés. Trois pour le milieu rural correspond aux différentes régions climatiques et un pour le milieu urbain :
 - En milieu rural, le système de couverture du bâtiment repose sur la mise en œuvre d'une charpente composée d'une ferme autoportante faite en profilé IPN 120 (assemblage à gousset en tôle plane de 6 mm) par salle de classe, et de pannes métalliques (tube galvanisé 50/60) ou en bois dur traité (chevron 5x10) selon les zones de construction.
 - En milieu urbain, la couverture est faite en dalle hourdis avec des poutres et poutrelles béton armé, avec un auvent de 0,60 m en façade postérieure et de 1,50 m en façade principale.

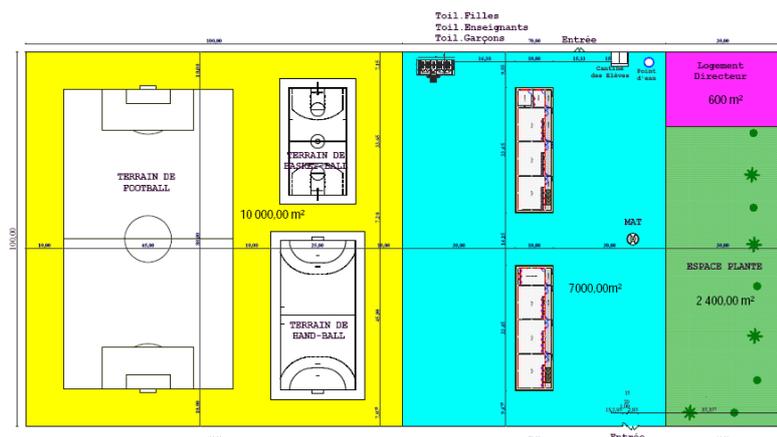
En ce qui concerne le milieu rural, trois zones de construction sont distinguées :

- **Zone A** : Région maritime (zone à forte influence des vents marins) : Charpente métallique (ferme métallique autoportante et pannes en tube galvanisé) avec couverture en bac alu 6/10è ;
- **Zone B** : Région des plateaux jusqu'à hauteur de la préfecture de Blitta (zone à très faible influence des vents marins) : Charpente semi-métallique bois (ferme métallique autoportante et pannes en chevron bois dur traité) avec couverture en tôle galvanisé de 0,40 ;
- **Zone C** : Régions centrale (hors Blitta), de la Kara et des savanes (zone sans influence des vents marins) : Charpente semi-métallique bois (ferme métallique autoportante et pannes en chevron bois dur traité) avec couverture en tôle galvanisé de 0,25.

En ce qui concerne le milieu urbain, un modèle est prévu comportant : une couverture en dalle hourdis pour le RDC et une charpente métallique (ferme métallique autoportante et pannes en tube galvanisé) avec couverture en bac alu 6/10è pour l'étage.

2.3.1 Spécification de l'école

- L'école comprendra les éléments structuraux défini dans le paquet minimum d'infrastructure, à savoir : a) des salles de classe accessibles b) une aire de jeux c) un point d'eau, d) des latrines et e) un bureau et un magasin
- En milieu rural, le minimum de superficie sur laquelle peut être construite une école est de deux hectares (20 000 m²) soit un quadrilatère de 200m sur 100m. La répartition des espaces est prévue comme suit :
 - Aire de jeux : 10 000 m²
 - Bâtiments scolaires et Cour de l'école : 7 000 m²
 - Espace planté : 3000 m² dont 600 m² peuvent être consacré à l'espace pour le Logement du Directeur



- En milieu urbain, du fait des problèmes de disponibilité d'espace, un modèle d'école à étage est utilisé. Le minimum de superficie pour construire une école doit correspondre à la surface de deux parcelles, à savoir 1 200 m². Il comprend au minimum les espaces suivants :
 - Bâtiments scolaires : 400 m²
 - Bloc sanitaire : 39 m²
 - Cour de l'école : 761 m²

Ces surfaces correspondent à un minimum, dans la mesure du possible, il est recommandé que la superficie du terrain soit supérieure à 1200 m². Dans ce cas, les espaces pourront être aménagés comme suit :

- Bâtiments scolaires : 400 m²
- Bloc sanitaire : 39 m²
- Cour de l'école : Entre 761 et 3 000 m²
- Espace boisé : Reste de l'espace disponible (Maximum : 1000 m²)

Plan masse d'une école urbaine

- Le choix d'implantation de l'école répondra aux caractéristiques suivantes, dans les zones rurales :
 - La configuration du terrain doit offrir un terrain relativement plat et non accidenté,
 - Le Sol du terrain doit présenter des caractéristiques physiques acceptables pour garantir la stabilité des ouvrages à réaliser (Terrain au sol portant dur, non marécageux, ni rocheux)
 - Le terrain présentant une couverture végétale peu dense
 - L'école doit être positionnée de telle sorte à l'éloigner des milieux nuisibles et à risques
 - Les points d'eau potable et si possible les réseaux d'eau et d'électricité doivent être accessibles et protégés.

2.3.2 Spécifications des salles de classes

- Les salles de classe répondent aux caractéristiques suivantes :

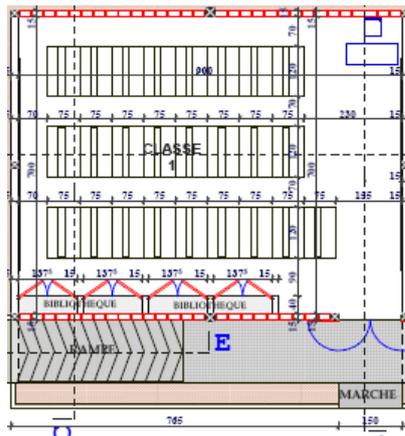
Dimensions: Les classes sont de dimensions standard de 7,00 m de largeur sur 9,00 m, soit 63 m². Les classes sont conçues pour accueillir 25 tables et bancs et un bureau et une chaise pour l'enseignant.

Ouvertures: Les ouvertures de fenêtre sont réalisées en claustras sur une grande surface pour offrir un éclairage suffisant et une bonne aération. Elles représentent 32,25 m² soit 51,19% de la surface au sol de la classe.

Circulation: Une véranda couverte, placée au devant de la façade principale protège la classe contre les intempéries (Soleil et pluie) et facilite la circulation des élèves devant les classes. Cette véranda équipée d'une rampe permet l'accès des enfants en situation de handicap au bâtiment.

Volume: La hauteur du mur est de 3,95 m du niveau bas sous la toiture et à 4,95m au niveau du sommet du toit. La classe offre en effet un volume de 282,24m³ pour 50 élèves et un enseignant soit un volume d'air de 5,64m³ par individu.

Equipement: Une bibliothèque intégrée composée de 4 compartiments est aménagée le long du mur latéral côté véranda. Elle fait 5,90 m de long sur une hauteur de 0,90 m et une profondeur de 0,40 m. Deux tableaux muraux en mortier de ciment sur les murs arrière et avant de la classe (longueur 5,00 m – hauteur 1,50 m) avec porte-craies en béton armé. Huit tasseaux de bois (15 x 15) sont ancrés dans le béton pour l'accrochage de gravures, cartes ou autres supports didactiques



- Les bureaux, magasins, salles de réunion répondent aux caractéristiques suivantes :

Dimensions: Les bureaux et magasins sont de dimensions standard de 3,5 m de largeur sur 4,50 m. Les salles de réunions font 4,5 m sur 7 m.

Ouvertures:

Les ouvertures des bureaux, magasin et salle de réunion sont en portes et fenêtres métalliques avec des barreaux de fer Ø 16mm au niveau des fenêtres pour garantir la sécurité des effets rangés dans ces locaux et également les protéger de la poussière.

Equipement :

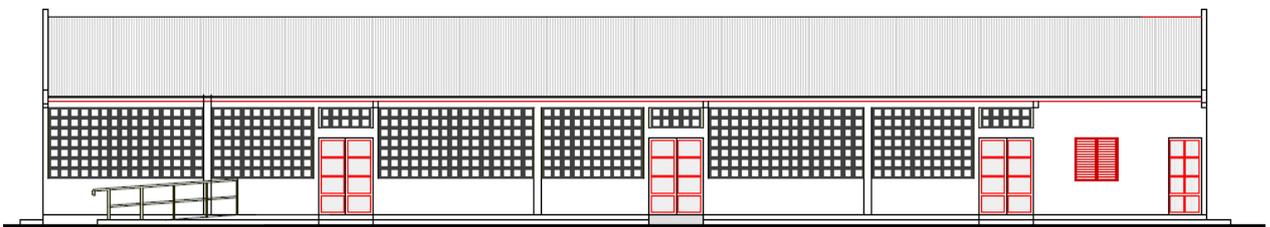
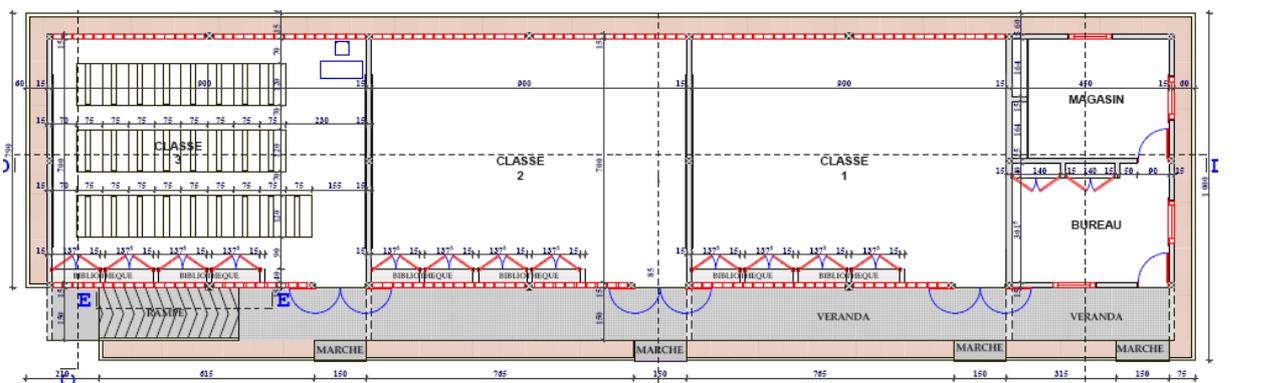
- Aménagement du bureau : 1 tableau mural en mortier de ciment (longueur 2,50 m – hauteur 1,20 m) avec porte-craies en béton armé ; une armoire murale de largeur 3,60 m sur une hauteur de 2,00 m et une profondeur de 0,40 m ; 4 tasseaux de bois (15 x 15) ancrés dans le béton ;
- aménagement du magasin : une étagère murale de largeur 3,40 m sur une hauteur de 2,00 m et une profondeur de 0,40 m ; 4 tasseaux de bois (15 x 15) ancrés dans le béton
- Aménagement de la salle de réunion : Cette salle est équipée de trois compartiments de rangement bas de dimensions l= 1,40 ; P= 0,50 ; h= 0,90

2.3.3 Plans types retenus

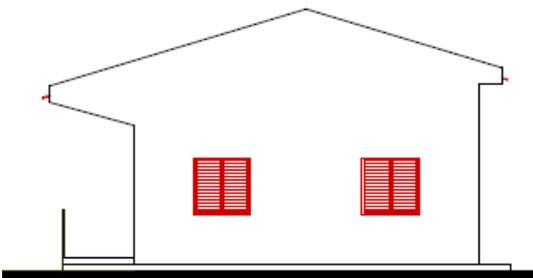
- Le type de bâtiment comporte :
 - Une à six salles de classes de dimensions intérieures de 7,00 m sur 9,00 m ;
 - Un bureau et un magasin de dimensions intérieures de 4,50 m sur 3,50 m, ou dans le cas d'école bénéficiant déjà de ces salles, une salle de réunion de 4,5 m sur 7 m ;

- une véranda de 1,50 m de largeur longeant la façade principale ;
- une rampe de 1,50 m de largeur avec une pente de 7,5% pour accès des enfants en situation de handicap; cette rampe en béton intégrée à la véranda est légèrement armée et munie d'un garde corps métallique ;
- En milieu rural : une toiture à deux pentes à 30% débordant de 1,50 m en façade principale et de 0,60 m en façade postérieure ;
- En milieu urbain : une toiture en dalle hourdis - béton armé, un réseau d'électricité et d'eau, et un espace pour l'escalier devant conduire à l'étage supérieur.

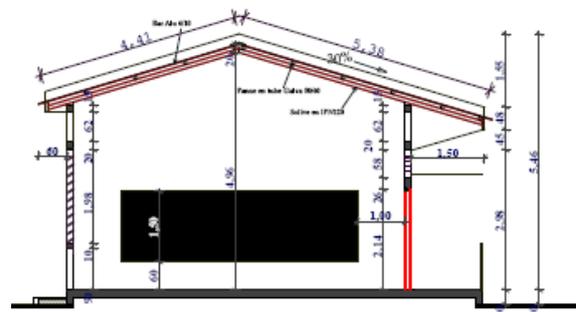
Plan type d'un bloc de 3 classes en milieu rural



FACADE PRINCIPALE



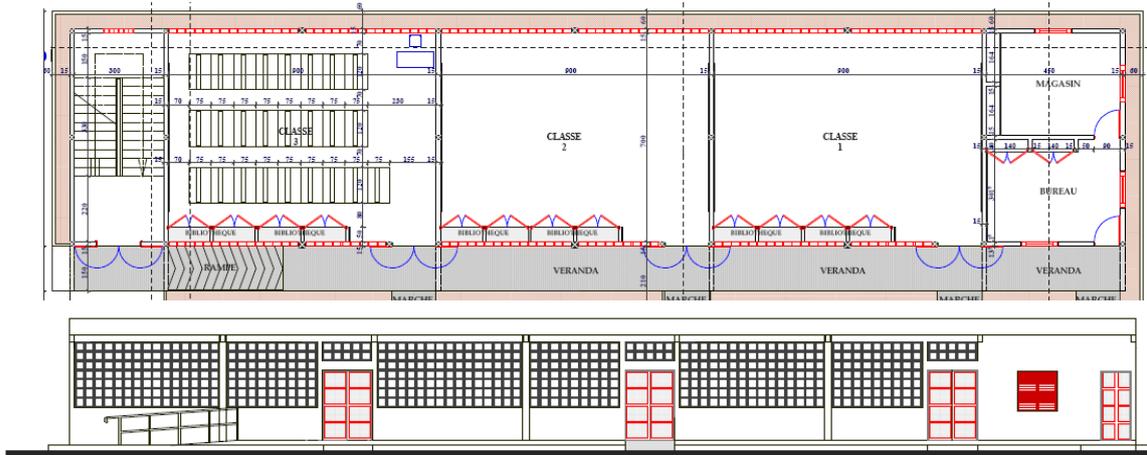
FACADE LATÉRALE DROITE



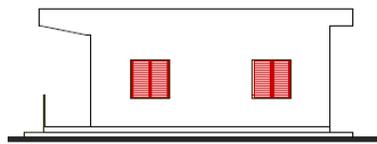
COUPE B-B

Plan type d'un bloc de 3 classes en milieu urbain

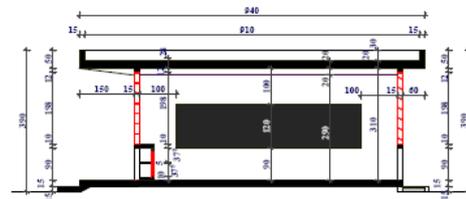
Plan RDC sans étage



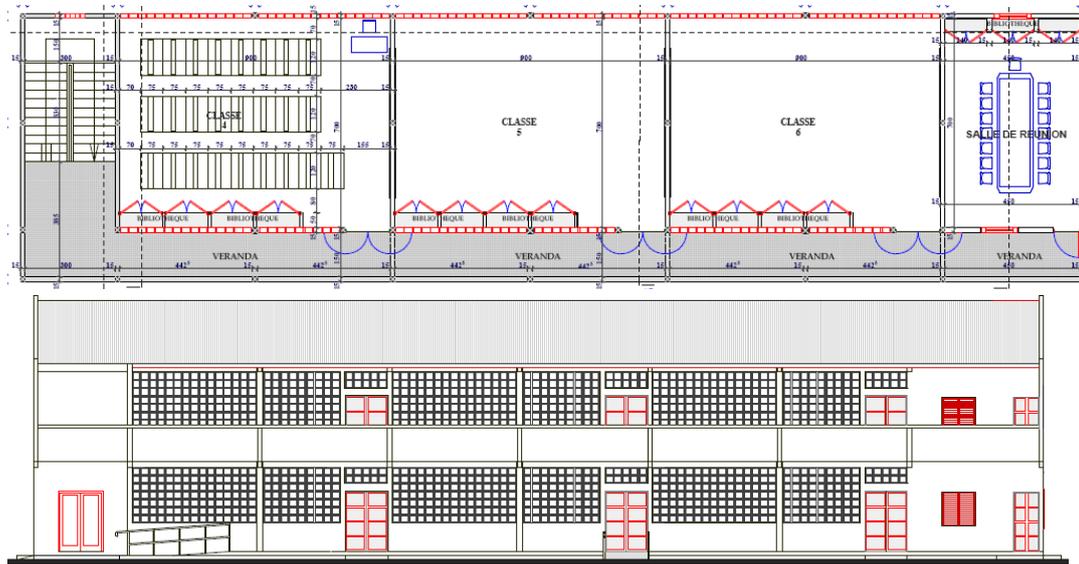
FACADE AVANT



FACADE LATÉRALE DROITE



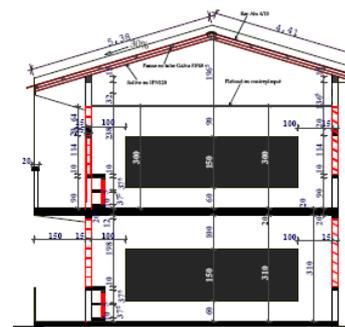
Plan de l'étage



FACADE AVANT



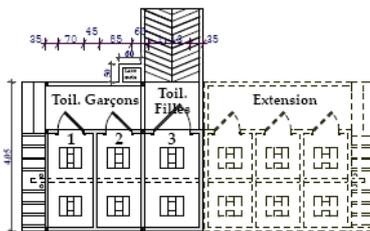
FACADE LATÉRALE DROITE



2.3.4 Spécification des latrines

- Les latrines sont conçues sur un système de fosses alternées. Deux fosses indépendantes sont installées sous chaque série de latrine. Lorsque la première fosse est remplie, cette dernière est fermée le temps du séchage et du curage. La deuxième fosse est pendant ce temps ouverte. Ce type de fosse est principalement utilisé en zone rurale.
- En zone urbaine, des fosses sseptiques seront installées. Elles sont vidées à l'aide de camions de vidange.
- Le nombre de cabine à prévoir dépend du nombre d'enfant, à raison d'une cabine pour 35 élèves. Au moins une cabine devra être accessible aux enfants en situation de handicap, elle pourra également servir au personnel enseignant.
- L'implantation des latrines doit être distante des points d'eau et des salles de classe. Elles devront être orientées par rapport aux vents dominants, c'est-à-dire face à eux, et situées dans un endroit discret facile à surveiller.

LATRINE MODULE 1 EXTENSIBLE



Modèle utilisé dans le cas de construction d'école d'une ou deux classes, comprenant moins de 100 élèves.

LATRINE MODULE 2 DEFINITIF



Modèle utilisé dans le cas de construction d'école de trois classes, comprenant 150 élèves

2.3.5 Spécification du mobilier

- Les nouveaux modèles de mobilier seront composés de métal et bois. La structure métallique leur procurera une bonne résistance face aux multiples mouvements et chocs fréquents qu'ils auront à subir. Pour éviter la disparition des chaises et tables, ces dernières seront dépendantes les unes des autres.

- Les supports seront conçus en métal de tubes galva ($\varnothing=30\text{mm}$ et cornière de 30mm) sur lesquels seront posés le plan de travail, le casier, l'assise et le dossier en bois. Ces supports devront présenter l'avantage d'être réglable en hauteur par rapport aux modèles en bois actuellement confectionnés sur trois séries de hauteur.

- Les table-bancs se présentent avec les dimensions suivantes :
 - Plan de travail : 1,20 x 0,35
 - Assise : 1,20 x 0,20
 - Dossier : 1,20 x 0,20
 - Hauteur : Réglable pour le plan de travail et l'assise



- La table du Maître :
 - Plan de travail : 1,20 x 0,72
 - Hauteur : Réglable



- La chaise du Maître
 - Assise : 0,40 x 0,40
 - Dossier : 0,40 x 0,26
 - Hauteur : 0,45(siège) 0,68 (Dossier)



2.3.6 Coûts et méthodes de calculs

- L'estimation des coûts de construction a été faite sur la base de mètre déterminant la quantité des travaux donnant ainsi un cadre quantitatif. Les coûts de construction sont déterminés sur la base des coûts unitaires calculés en tenant compte des coûts actuels des matériaux et de la main d'œuvre.
- Pour vérifier la pertinence des coûts estimés des nouveaux plans types, ces derniers ont été comparés avec les coûts des anciens programmes menés, notamment avec ceux du PPMR réajustés en fonction de l'inflation.
- Dans la nouvelle approche, le coût des matériaux est distingué du coût de la main-d'œuvre. Une matrice de coûts détaillée est disponible.
- Les estimations présentées en page suivante concernent :

► *En milieu rural :*

- Modèle A pour la région Maritime : Modèle de 1 à 3 classes, avec Bureau/magasin ou Salle de réunion comprenant une charpente métallique (ferme métallique autoportante et pannes en tube galvanisé) avec couverture en bac alu 6/10è
- Modèle B pour la région des plateaux jusqu'à hauteur de la préfecture de Blitta : Modèle de 1 à 3 classes, avec Bureau/magasin ou Salle de réunion comprenant une charpente semi-

métallique bois (ferme métallique autoportante et pannes en chevron bois dur traité) avec couverture en tôle galvanisé de 0,40 ;

Modèle C pour les régions centrale (hors Blitta), de la Kara et des savanes: Modèle de 1 à 3 classes, avec Bureau/magasin ou Salle de réunion comprenant une charpente semi-métallique bois (ferme métallique autoportante et pannes en chevron bois dur traité) avec couverture en tôle galvanisé de 0,25.

► **En milieu urbain :**

- Modèle D : Modèle de 1 à 6 classes, avec Bureau/magasin ou Salle de réunion comprenant une couverture en dalle hourdis pour le RDC et une charpente métallique (ferme métallique autoportante et pannes en tube galvanisé) avec couverture en bac alu 6/10è pour l'étage.

Le modèle D sans étage à 3 classes est codifié D3

L'extension du modèle D de 3 classes, à partir d'un RDC avec dalle est codifiée DE3

L'extension du modèle D de 3 classes, à partir d'un RDC avec un toit à décoiffé est codifiée DE3 bis

Le modèle D avec étage à 6 classes est codifié D6

2.4 LA METHODE DE PLANIFICATION DES RESSOURCES

2.4.1 Principes

- Afin d'utiliser au mieux les ressources disponibles, une stratégie de planification doit être élaborée permettant de définir en fonction des objectifs visés, les régions et les inspections prioritaires. Conformément à la politique sectorielle de l'éducation au Togo, la planification doit permettre, au plan national d'accompagner l'expansion du système éducatif et de remplacer progressivement les salles de classe construites en matériaux provisoires. Au niveau régional, ces objectifs se traduisent par les sous objectifs suivants : a) réduire les disparités au niveau de l'accès à l'école ; b) réduire les disparités en termes d'effectifs moyens dans les classes ; c) réduire le poids de l'enseignement privé.
- La méthodologie de planification comporte deux niveaux : la macro planification et la micro planification. Dans un premier temps, la macro planification permet une estimation des besoins, au niveau national, régional et des inspections. A partir de cette estimation, une répartition des ressources est réalisée au prorata des besoins recensés. Pour se faire, des critères répondant aux objectifs visés ci-dessus permettent d'identifier les zones prioritaires. Dans un second temps, la micro planification permet d'assurer la meilleure opérationnalisation possible des objectifs nationaux aux réalités locales. Afin de garantir une harmonisation et une équité dans les décisions d'implantation des écoles tout en respectant les objectifs nationaux, la micro planification effectuée par les inspecteurs doit répondre à des critères bien précis et pré déterminés par le niveau central.

2.4.2 La Macro Planification

- Elle consiste en une répartition annuelle des nouvelles constructions entre les différentes régions et inspections d'enseignement selon des critères pré déterminés.
- A partir d'une matrice de calcul et des variables suivantes : population scolarisable, taux brut d'accès, taux d'achèvement, taux brut de scolarisation, pourcentage de redoublants, part du privé, ratio élèves/salles de classes, les besoins en constructions de salles de classe annuelles sont estimés

au niveau national puis régional. Au niveau régional, une variable supplémentaire est prise en compte : le pourcentage des infrastructures construites en matériaux provisoires. Les besoins de constructions au niveau national étant actuellement supérieurs aux ressources disponibles, ces dernières seront réparties au prorata des besoins régionaux constatés.

- A partir du prorata de salles attribuées à chaque région, une nouvelle répartition est effectuée entre les inspections d'une même région, les variables suivantes étant prises en compte : Pourcentage d'écoles qui n'offrent pas la continuité, pourcentage d'écoles incomplètes, pourcentage d'élèves parcourant plus de 3 km, pourcentage de salles en dur, nombre d'élèves par classe. Ces indicateurs permettent de calculer l'indice d'offre scolaire, qui permet de prioriser les inspections entre elles au sein d'une même région. Une nouvelle répartition des ressources peut alors être effectuée au prorata des besoins.

2.4.3 La Micro Planification

- Elle consiste en la localisation des constructions à réaliser sur une année au sein d'une même inspection. Assurée par les inspecteurs, elle doit répondre à des critères bien précis et pré déterminés afin de garantir une harmonisation et une équité dans les décisions d'implantation des écoles ainsi que le respect des objectifs nationaux.
- Les inspecteurs seront amenés à déterminer les sites prioritaires en respectant les normes de la carte scolaire. Quatre situations devront être considérées : i) le cas des zones sans écoles, ii) le cas des sites bénéficiant d'une création d'école mais n'ayant pas d'infrastructures, iii) le cas des écoles publiques existantes et iv) le cas des EDIL.
- Dans le cas des zones sans écoles, les inspecteurs seront chargés d'identifier et de recenser les localités en droit de bénéficier de la création d'une école conformément aux normes de la carte scolaire, et notamment aux critères de distance à l'école et d'effectif minimum de population scolarisable sur une aire de recrutement. Une fois les localités identifiées, l'inspecteur devra les classer par ordre de priorité pour déterminer celles qui peuvent bénéficier de la création et de la construction d'une école dans les deux ans à venir. Les critères de priorisation sont : i) l'effectif potentiel et ii) la distance à l'école publique la plus proche.
- Concernant i) le cas des écoles publiques déjà existantes, ii) le cas des écoles nouvellement créées mais n'ayant pas d'infrastructures, et iii) le cas des EDIL. Les inspecteurs constitueront une base de données qui recensera sur leurs territoires le nombre et la situation de ces différents types d'écoles. Ces dernières seront hiérarchisées suivant des critères préétablis qui aideront à prioriser les besoins. 50% des ressources seront attribuées aux écoles nouvellement créées, 25% aux écoles existantes et 25% aux EDIL.
- Selon le type d'écoles, les critères pour prioriser les besoins varient.
 - Pour les écoles nouvellement créées, elles seront hiérarchisées par rapport à leur effectif potentiel, leur date de création et à leur distance par rapport à l'école publique la plus proche relevant de la même inspection pédagogique. Celles qui ont les effectifs les plus élevés, qui sont les plus anciennes et qui sont les plus éloignées d'une autre école publique seront prioritaires ;
 - Pour les écoles déjà existantes et les EDIL, elles seront hiérarchisées en fonction des critères suivants: i) Ratio du nombre de salles de classe en matériaux provisoire, ii) Ratio élèves/salle de classe et iii) Ancienneté. Le critère des « effectifs » permettra de départager les écoles présentant le même nombre de points.

- Des outils, ainsi que qu'un manuel simplifié de planification seront mis à disposition et utilisés par les inspecteurs. Ils permettront une harmonisation des procédures tout en simplifiant le traitement des données au niveau régional puis central.

2.5 PRINCIPES DE LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

- Le Togo vise la Scolarisation Primaire Universelle en 2020. Il entend également améliorer la qualité de l'éducation et réduire le taux d'encadrement à la valeur recommandée par le cadre indicatif de l'Initiative de Mise en Œuvre Accélérée, soit 1 enseignant pour 40 élèves. Pour atteindre ces objectifs, le plan sectoriel de l'éducation (PSE) prévoit la construction de **1060** salles de classes par an, en moyenne. Le projet qui sera financé sur le fonds catalytique FTI prévoit quand à lui la construction de **1000** salles de classe sur 3 ans. Compte tenu du volume important des constructions prévues au regard des capacités actuelles du MEPSA, **il convient d'élaborer une nouvelle stratégie de constructions scolaires** à la fois coût efficace et capable de répondre aux besoins du terrain de manière pertinente.
- Cette nouvelle stratégie constitue un défi : celui de la capacité de mise en œuvre du MEPSA. L'examen des performances passées montre que la combinaison de : a) l'adoption par le MEPSA d'une **approche communautaire en milieu rural** et b) en milieu urbain, la **délégation de maîtrise d'ouvrage à une agence de MOD**— est la plus cout-efficace. D'autre part, en milieu rural, le MEPSA pourrait tirer profit de l'important gisement de capacité qui existe sur le terrain, créé par les autres PTF. Le MEPSA devra également prévoir de renforcer les capacités de gestion des communautés qui n'ont pas déjà fait l'objet d'un appui par des programmes communautaires précédents. En milieu urbain, le MEPSA pourrait tirer profit de l'expérience accumulée par l'AFD en matière de délégation de maîtrise d'ouvrage à l'agence AGETUR.

3. LA MISE EN ŒUVRE

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les principes généraux sur lesquels repose la stratégie de mise en œuvre sont les suivants :

- **Concentration du Ministère sur ses fonctions régaliennes:** Définition et révision de la stratégie nationale de construction, définition et révision des normes de construction, financement du programme, organisation et gestion de la contractualisation de la délégation, coordination de tous les partenaires, organisation du suivi, du contrôle et de l'évaluation.
- **Délégation de la maîtrise d'ouvrage par le Ministère :** La maîtrise d'ouvrage est déléguée par le Ministère, soit à des agences de maîtrise d'ouvrage déléguée dans les zones urbaines, soit aux communautés villageoises dans les zones rurales.
- **Responsabilisation des communautés** bénéficiaires dans la mise en œuvre.
- **Transparence :** Du fait de l'intervention d'un grand nombre d'acteurs, la transparence est érigée en principe directeur de la mise en œuvre du programme. Le principe de transparence couvre tous les aspects, y compris les transferts et la gestion des fonds par tous les acteurs concernés sans exception. Il implique également la mise à la disposition de public de toutes les informations techniques et financières nécessaires, notamment sur la passation et la gestion des marchés.
- **Contrôle :** L'ensemble des acteurs impliqués dans la stratégie, qu'ils soient au sein ou à l'extérieur du Ministère, exercera des fonctions de contrôle. Exécutés en cascade, ces contrôles permettront d'assurer la bonne exécution des différentes étapes de la stratégie, conformément aux dispositions du manuel de procédures. Les principes de transparence et de contrôle sont intimement liés, la transparence permettant d'assurer la diffusion des résultats des contrôles et par conséquent leur efficacité.

3.2 MISE EN ŒUVRE PAR DÉLÉGATION DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE AUX AGENCES D'EXECUTION

3.2.1 Éligibilité et justification

- La mise en œuvre par délégation à une agence d'exécution est éligible dans les zones urbaines pour les raisons suivantes : a) le tissu social y est moins solidement structuré que dans les villages en milieu rural, ce qui y rend l'approche communautaire moins efficace ; b) le modèle de construction permettant une extension verticale est plus complexe à réaliser que les modèles d'écoles rurales, ce qui requiert de la part de l'entreprise une capacité technique que n'ont pas les petites entreprises opérant en milieu rural ; c) une ou des agences de maîtrise d'ouvrage spécialisées existent, avec une spécialisation pour les travaux urbains (comme l'AGETUR) ; ces agences sont efficaces pour gérer des travaux de complexité moyenne réalisés par des entreprises de taille moyenne. Enfin, le MEPSA possède une expérience de délégation de maîtrise d'ouvrage à une Agence spécialisée qu'elle pourra mettre à profit.

3.2.2 Modèle de construction

- Le modèle « urbain » est constitué d'un bloc de 3 ou 6 salles de classe, respectivement de 1 ou 2 niveaux, conformément aux plans types qui figurent au chapitre 2.3.3. Lorsque le bloc est construit sur un seul niveau, sa structure sera conçue de telle manière à permettre une extension verticale ultérieure. Pour ce faire, il disposera d'un toit terrasse, présentant une étanchéité normalisée. Ces modèles figureront dans le manuel d'exécution de la stratégie de construction scolaire.
- Concernant les sanitaires, les modèles sont ; a) le modèle urbain « raccordé » dans les sites où il existe dans la ville des deux réseaux d'alimentation en eau potable et d'évacuation des eaux usées, b) le modèle urbain « semi- raccordé » sur les sites où la ville n'a installé que le réseau d'alimentation en eau, ce modèle est équipé d'une fosse septique ; c) le modèle rural dans les sites où la milieu ne dispose pas encore de réseau. Ces modèles figureront dans le manuel d'exécution de la stratégie de construction scolaire.

3.2.3 Principes

- Dans les zones urbaines, le MEPSA déléguera la gestion des contrats d'études et de suivi des travaux, de réalisation des travaux et de fourniture des mobiliers à des agences d'exécution ainsi chargées de la maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD).
- Une agence de MOD sera sélectionnée par compétition par la DPEE, pour la réalisation des écoles situées dans les zones urbaines. Le service de MOD étant une prestation intellectuelle, la sélection des MOD se fera selon les règles de sélection des consultants, soit par la méthode sélection basée sur la qualité et le coût de l'offre (SBQC) , soit par la méthode sélection basée sur la qualité (SBQ). Des sélections compétitives seront effectuées au niveau national par la DPEE, après recensement et identification des besoins auprès des DRE et inspections, ceci afin de réduire les délais de procédures et de passations de marché, tout en garantissant la meilleure sélection possible des agences.
- Les agences d'exécution signeront des Conventions de MOD avec la DPEE. Elles devront en outre travailler en étroite collaboration avec les DRE et inspections qui spécifieront les besoins. Ces conventions détaillent le mandat des agences, le nombre de projets de construction à gérer par l'agence pour le compte du MEPSA, le montant du financement délégué et précisent les procédures qu'elles doivent suivre pour la passation et la gestion des marchés délégués. Les modèles de convention de MOD figurent dans le Manuel d'Exécution du Programme de construction.
- Les Agences de MOD suivront les procédures et utiliseront les documents types (Plans, contrats, schéma des passations de marché, etc.) qui figurent dans le Manuel d'Exécution du Programme de constructions et qui seront utilisés par les DRE. Pour les agences qui disposent déjà d'un Manuel de Procédures propre, elles devront accepter que les procédures du Manuel d'Exécution du MEPSA aient préséance sur les leurs. De façon succincte, les procédures que devront suivre les agences de MOD sont l'Appel d'Offres National (AON) pour la passation des marchés de travaux et de mobiliers, et la sélection sur base de qualification pour les contrats de maîtres d'œuvre, les honoraires de ces derniers étant un pourcentage fixe du montant des travaux. Des AON distincts seront constitués pour les projets de construction de chaque ville.
- Les Inspections sont associées au suivi de l'exécution des projets du programme qui les concernent et y associent les collectivités locales et les communautés bénéficiaires concernées.

3.3 MISE EN ŒUVRE PAR DELEGATION DE MAÎTRISE D'OUVRAGE AUX COMMUNAUTÉS

3.3.1 Éligibilité et justification

- La mise en œuvre par délégation de maîtrise d'ouvrage aux communautés est éligible dans les zones rurales pour les raisons suivantes : a) l'approche par responsabilisation des communautés s'est révélée plus coût- efficace que toutes les autres approches, et ce constat est valable au Togo comme dans d'autres pays d'Afrique ; b) le tissu social dans les villages est bien structuré et la responsabilisation des communautés pour la construction de leurs écoles y est possible, comme cela a été montré par les expériences du PPMR et du PDC ; c) le modèle de construction des écoles rurales est simple et d'une difficulté technique à la portée des petites entreprises locales ; d) moyennant une formation appropriée, les communautés sont en mesure d'être responsables de la passation et de la gestion des marchés de travaux, de mobilier et de supervision technique ; e) l'approche communautaire a de nombreuses externalités positives au nombre desquelles il faut noter : une plus grande appropriation de l'école par la communauté, une plus grande contribution du programme de construction à l'économie locale et en particulier à l'emploi local, et une contribution importante à la reconstruction des liens de confiance intracommunautaires et entre les communautés et l'administration publique, dimension non négligeable dans une situation nationale de post-crise. Enfin, tous les outils nécessaires pour la mise en œuvre de la responsabilisation des communautés ont déjà été développés par des projets réussis comme le PPMR financé par l'UE et sont actuellement mis en pratique par le PDC financé par l'IDA (Association International de Développement).

3.3.2 Modèle de construction

- Le modèle « rural » est constitué d'un bloc de 1 à 3 classes, conformément aux plans types qui figurent au chapitre 2.3.3. En fonction des zones géographiques et climatiques, trois plans types différents présentant des variantes de couverture seront utilisés.
- Une surface de deux hectares est recommandée au minimum pour la construction des écoles. Elle comprend : une aire de jeux, les bâtiments scolaires, la cour et un espace planté pouvant comprendre un espace pour le logement éventuel du directeur

3.3.3 Principes

- Les constructions seront mises en œuvre suivant une approche participative et communautaire dans un cadre déconcentré. Ainsi, le MEPSA délèguera la maîtrise d'ouvrage aux communautés bénéficiaires qui mettront en œuvre et géreront leurs projets de constructions scolaires. Ces dernières seront accompagnées, suivies et contrôlées par différents types d'acteurs du MEPSA ou recrutés par lui.
- Le transfert de la responsabilité du MEPSA aux communautés se fait par l'intermédiaire de Conventions de Financement (CF) signées entre l'Inspection et chaque communauté concernée. Le modèle de convention précise les engagements réciproques du MEPSA et de la Communauté. L'engagement du MEPSA comprend le versement à la communauté d'une subvention couvrant le coût estimé des travaux, du mobilier et du service du technicien de suivi/contrôle des travaux. Le paiement de cette subvention sera effectué par tranches, suivant l'avancement du projet de construction, en fonction des rapports d'avancement fournis par la communauté. L'engagement de la communauté comprend les obligations suivantes: a) recevoir la formation à la gestion à la base (FGB) et appliquer ces formations, b) ouvrir un compte bancaire pour recevoir la subvention du

MEPSA et utiliser cette dernière exclusivement pour les activités prévues dans la convention, c) mettre en œuvre le projet de construction en respectant les plans types et les spécifications techniques fournis par le MEPSA ; d) passer les marchés de travaux, mobilier et de service de contrôle technique du chantier selon les procédures simplifiées contenues dans le volume du Manuel d'Exécution du Programme destiné aux communautés ; e) payer l'entreprise et le fournisseur de mobilier après certification de la bonne exécution des travaux par le maître d'œuvre ; f) gérer la subvention et les marchés selon les procédures simplifiées de gestion financière qui figurent dans le Manuel suscité ; g) rendre compte de cette gestion au MEPSA (Inspection) et aux membres de la communauté selon les dispositions et les formats détaillés dans le Manuel ; h) assurer que le projet de construction respecte les mesures d'atténuation des risques environnementaux et sociaux qui figurent dans les Plans de gestion de ces risques et dans le Manuel d'Exécution ; i) réceptionner les travaux et les mobiliers avec l'assistance du maître d'œuvre et l'accord de l'Inspection ; j) faciliter le suivi, les contrôles et les évaluations faits par le MEPSA et tout organisme mandaté par lui ou ses partenaires techniques et financiers.

- L'approche communautaire est mise en œuvre à travers trois dispositifs complémentaires : i) Un dispositif de formation en gestion à la base (FGB) et d'accompagnement qui assure le renforcement initial des capacités des communautés et leur fournit l'appui nécessaire au cours de la mise en œuvre pour qu'elles acquièrent par la pratique la pleine capacité de gérer les constructions ; c' est le principe du « Learning-by-doing » ; ii) un dispositif de suivi et de contrôle qui permet de garantir que l'exécution de la gestion des projets de construction par les communautés s'effectue bien conformément aux procédures, aux délais et aux normes requises, iii) un dispositif de communication élargie et de transparence dans les activités qui permet d'assurer que tous les acteurs sont comptables de la gestion des fonds qui sont sous leurs responsabilités vis à vis de tous les autres acteurs, des communautés et de l'opinion publique. L'important gisement de capacités communautaires déjà créé par les précédents projets (PPMR, PDC et ONG) sera mis à profit par le MEPSA. Au cours de la première année, ce dernier pourra envisager de cibler prioritairement les communautés déjà formées.
- Dans ce processus le MEPSA a la charge d'assurer la conduite et la coordination générale du programme dans son ensemble. Les aspects de ce mandat liés à la planification ainsi qu'au contrôle des activités déléguées et non déléguées sont décrits au chapitre 6 dans la matrice de la Stratégie Construction Scolaire. Le MEPSA exercera ses responsabilités à travers la DPEE, les DRE et les inspections.

3.4 DISPOSITIONS SPECIFIQUES DE MISE EN ŒUVRE PAR DELEGATION AUX COMMUNAUTES

Inscription dans la dynamique nationale de décentralisation.

La délégation aux Communautés s'inscrit dans le cadre de la loi de décentralisation et Liberté Locale N° 2007-011 adoptée le 13 mars 2007, mais qui n'est pas encore traduite en décrets d'application. Lorsque la loi de décentralisation sera mise en application au travers de décrets, la présente stratégie de construction scolaire du MEPSA sera alors adaptée à ce nouvel environnement législatif et réglementaire. En tout état de cause, la présente stratégie s'inscrit dans le processus de décentralisation. Aujourd'hui, la maîtrise d'ouvrage des constructions scolaires est la responsabilité légale du MEPSA et le MEPSA a choisi, pour des raisons d'efficacité de déléguer cette maîtrise d'ouvrage, soit à des agences de MOD en milieu urbain, soit aux communautés villageoises pour les écoles en milieu rural. Dans le futur, lorsque la loi de décentralisation sera mise en application, la maîtrise d'ouvrage des constructions scolaires fera probablement partie des compétences qui seront transférées aux collectivités territoriales, à savoir les communes. Celles-ci devraient normalement exercer ces nouvelles compétences dans le cadre de la politique nationale sectorielle du MEPSA. Dans

une telle perspective, les communes devraient être invitées, à leur tour, à déléguer la maîtrise d'ouvrage à des agences de MOD pour les écoles urbaines, ou aux communautés villageoises pour les écoles rurales, comme cela se fait, par exemple actuellement au Bénin.

3.4.1 Processus d'identification des communautés pour la délégation de maîtrise d'ouvrage

- Deux processus réalisés successivement par les inspecteurs permettront d'identifier les communautés bénéficiaires.

Dans un premier temps, les inspecteurs devront identifier les zones en droit de bénéficier de l'ouverture d'une école, ces zones devront répondre aux normes de la carte scolaire et notamment aux normes de création d'une école. Ils effectueront, le cas échéant, les démarches nécessaires pour la reconnaissance et l'ouverture de ces nouvelles écoles ou des EDIL existantes mais non reconnues. Dans un second temps, les inspecteurs prioriseront les besoins en construction sur leur territoire en effectuant une « micro-planification » d'après des critères et des pondérations fixés par le MEPSA. Ils répartiront, en conséquence, entre les différentes écoles et communautés, les ressources attribuées par la DPEE à chaque Inspection, la DPEE ayant préalablement effectué un exercice de « macro-planification ».

3.4.2 Structures communautaires répondantes

- A l'heure actuelle, il existe au niveau local trois types de structures communautaires. Deux sont sectorielles avec des responsabilités importantes au niveau de l'école : ce sont : l'Association des Parents d'Elèves (APE) et le Comité de Gestion des Ressources des Etablissements Scolaires (COGERES). La troisième est multisectorielle, c'est : le Comité Villageois de Développement (CVD).

✓ L'association des Parents d'élèves

- L'APE d'un établissement scolaire est constituée par des personnes ayant leurs enfants scolarisés à l'école (Parents/ tuteurs d'enfants) et par des personnes qui, bien que n'ayant pas d'enfants scolarisés, participent matériellement et financièrement à la vie de l'école ou de l'APE. La mission de l'APE est de i) contribuer au développement de l'éducation en prenant des initiatives pour la réalisation des objectifs du gouvernement, ii) s'informer sur tout ce qui concerne l'organisation et la vie scolaire, iii) veiller aux intérêts matériels et moraux de l'école, iv) étudier et aider à réaliser les œuvres péri et post scolaires et v) favoriser l'interaction entre l'école et son milieu. L'APE comprend deux organes principaux : l'assemblée générale et le bureau. L'assemblée générale comprend tous les parents et tuteurs d'élèves inscrits dans un établissement donné. Elle se réunit deux fois par an en séance ordinaire. Lors de la première séance ordinaire, qui a lieu le deuxième mercredi de la rentrée scolaire, elle arrête le programme annuel de ses activités et élit, pour un an renouvelable, le bureau de l'association. Ce dernier est composé de sept (7) membres dirigés par un Président. Il se présente comme suit : un président et un vice-président, un secrétaire général, un trésorier et son adjoint, et deux conseillers. Il est prévu un équilibre des genres dans la composition du bureau. Le directeur d'école ou chef d'établissement est un des conseillers de droit du bureau. Il ne peut pas être président

✓ Le COGERES

- Le COGERES est une structure dont les membres sont élus par leurs pairs, et reconnus pour un an par le Directeur régional de l'Education à travers une décision de reconnaissance. Les COGERES ont jusqu'à maintenant, une mission de gestion financière et comptable des ressources de

fonctionnement des établissements comprenant : i) l'examen et l'approbation du budget de l'établissement élaboré et soumis par le chef de l'établissement, ii) l'étude des projets de dépenses, d'entretien, de réparation et de renouvellement du matériel, d'entretien des infrastructures de l'établissement. Le COGERES contrôle les dépenses effectuées par le chef d'établissement et examine et adopte les comptes de fin d'exercice. Le COGERES est composé de sept (7) membres repartis comme suit : un président (représentant des parents d'élèves élu par ses pairs), un secrétaire général (chef d'établissement), un secrétaire général adjoint (enseignant élu par ses pairs), un trésorier général (parent d'élèves élu par ses pairs), trois conseillers (parent d'élèves, enseignant élus par leurs pairs et représentant du chef de quartier, du village ou du canton), et deux commissaires aux comptes (parent d'élèves et enseignant élus par leurs pairs).

✓ **Le Comité Villageois de Développement (CVD)**

- Au niveau de chaque communauté villageoise, il existe un Comité Villageois de développement (CVD) chargé de tous les aspects de développement du village, incluant par exemple les domaines de la santé, des infrastructures (pistes, puits et forages), des activités génératrices de revenus et de micro-finance. Les CVD sont généralement composés des neuf (09) membres suivants : un Président d'honneur en la personne du chef de la localité, un Président, un Vice-président; un Secrétaire Général et son adjoint, un Trésorier Général et son adjoint, et deux Conseillers. Il peut être créé, au sein du Comité, des commissions spécialisées en vue d'une meilleure prise en compte des divers problèmes socio-économiques du village. Ces commissions sont dirigées par des Présidents de commissions spécialisées et leur mode de fonctionnement est régi par le règlement intérieur du CVD.

✓ **Choix de la Structure Communautaire**

- Dans le cadre de la nouvelle stratégie de constructions scolaires, les missions assignées à la structure communautaire répondante sont de : i) mettre en œuvre et gérer les projets de constructions scolaires, ii) mettre en place d'une stratégie de mobilisation de ressources pour la gestion et l'entretien des bâtiments et équipements scolaires, iii) participer, à son niveau, au système de suivi et d'évaluation des projets de constructions scolaires.
- Au regard des missions des différentes structures existantes au niveau communautaire, et en effectuant un rapprochement entre ces missions et celles assignées aux communautés dans le cadre de l'approche communautaire de la nouvelle stratégie de constructions scolaire, le COGERES apparaît comme la structure la plus indiquée pour assumer les missions dédiées à la communauté.
- Le COGERES est donc choisi comme structure communautaire répondante. Ceci, pour les quatre raisons suivantes : a) les COGERES sont des structures sectorielles, exclusivement dédiées à l'éducation, ce qui n'est pas le cas des CVD qui ont un grand nombre de responsabilités dans d'autres secteurs ; b) les COGERES sont des organes tripartites (ce qui n'est pas le cas des APE), composés de responsables de la communauté au sens large, des parents d'élèves et du corps enseignant du MEPSA. Une telle composition facilite le contrôle réciproque de chaque groupe par les deux autres (la notion anglophone de « checks and balances »), ce qui offre un terrain adéquat pour la mise en place réussie d'un système de transparence; c) les renforcements de capacités dont feront l'objet les COGERES pour la mise en œuvre des projets de construction (capacités en passation des marchés et en gestion financière notamment) constitueront un capital de capacités de gestion utilisable pour la réalisation des autres mandats des COGERES ; d) enfin, les COGERES ont été créés par le MEPSA avec l'idée de décentraliser progressivement des missions et tâches éducatives au niveau de l'école. La construction constituera ainsi un point fort et visible de la volonté ministérielle de décentraliser.

- Cependant, en raison de l'importance des sous-projets de construction, et en tenant compte de la composition actuelle du COGERES, un réaménagement institutionnel de cette structure sera effectué au niveau de sa composition pour lui permettre d'assurer, ses nouvelles missions relatives aux constructions scolaires. Ainsi, dans le cadre des missions du projet constructions scolaires, le COGERES devra accueillir des membres de l'APE, du CVD et un représentant de la chefferie traditionnelle. Il est souhaitable que la nouvelle composition se présente comme suit :
 - Un (e) président : un (e) représentant (e) des parents d'élèves élu par ses pairs
 - Un (e) secrétaire général : Un (e) représentant (e) du CVD
 - Un (e) secrétaire général adjoint : Le directeur d'école
 - Un trésorier général : un (e) parent d'élèves élu (e) par ses pairs
 - Trois conseillers : un (e) parent d'élèves, un (e) représentant (e) du CVD élus (es) par leurs pairs et un représentant du chef de quartier, du village ou du canton.
 - Deux commissaires aux comptes : un (e) parent d'élèves et un (e) enseignant (e) élus (es) par leurs pairs.

- Pour permettre le versement des subventions aux COGERES dans le cadre du programme de constructions scolaires, ces derniers devront ouvrir un compte en banque uniquement dédié à la gestion de la subvention pour la construction. Ce compte devra être localisé dans une institution bancaire ou une institution de micro finance acceptable pour le MEPSA.

- Pour faciliter la mise en œuvre du projet de construction, la communauté représentée par le COGERES, mettra en place un comité technique de la maîtrise d'ouvrage (CTMO) composé de quatre personnes. Ces dernières seront choisies selon les critères suivants : (i) Capacité technique propre dans le domaine considéré, (ii) intérêt pour apporter leur concours et (iii) disponibilité pendant la période de l'opération. Ce comité appelé Comité Technique de Mise en Œuvre aura pour mandat, de : 1) mettre en œuvre la publicité sur les passations de marchés et organiser les sessions d'évaluation des offres, 2) préparer les documents contractuels à signer par le responsable du COGERES, 3) suivre de façon rapprochée l'avancement de l'exécution du chantier et des contrats par l'entrepreneur, les fournisseurs et du maître d'œuvre, et 3) préparer les documents permettant le paiement des contrats par le COGERES, et 4) préparer les sessions de réception des travaux et des fournitures. Ce comité devra prendre en compte l'aspect genre, il pourra également intégrer une personne vivant avec un handicap, le cas échéant. Le manuel d'Exécution détaillera les missions et fonctionnement de ce comité.

- Pour assurer l'information continue et substantielle de la communauté, deux personnes seront chargées de diffuser l'information sur les actes passés par les responsables du COGERES et du CTMO ainsi que sur les progrès de l'avancement du sous-projet. Les aspects suivants devront notamment faire d'une communication : l'état d'avancement de la convention de financement, des contrats de l'entrepreneur, des fournisseurs et du maître d'œuvre, les montants des fonds reçus, les résultats des procédures d'appel d'offres, les montants des marchés et des paiements successifs, et les dates de réceptions. Ces deux agents de communication seront responsables de la mise en œuvre du plan de communication communautaire, tel que décrit dans le Manuel d'Exécution. Celui-ci comprend, entre autres, la mise à disposition du public, sous forme d'affichage, d'informations concernant la gestion et les données financières du sous-projet communautaire. Les autres modalités de communication seront constituées par : des sessions de restitution par les responsables du COGERES et du CTMO devant l'ensemble de la communauté, l'accès aux informations écrites sur les passations de marchés et la gestion financière à toute personne de la communauté qui le souhaite, l'organisation de la restitution à la communauté des résultats des audits techniques et financiers, et de l'enquête de satisfaction des bénéficiaires.

3.4.3 Formation et accompagnement des communautés

- L'approche communautaire nécessite un développement des compétences à la base en matière de constructions scolaires. Grâce à un processus de renforcement des capacités, la communauté va s'organiser et s'approprier les différents outils et démarches nécessaires à la réalisation des infrastructures scolaires. Les formations concerneront en particulier les aspects suivants : a) la passation de marchés, b) la gestion financière, c) la communication et la transparence, d) le suivi contrôle, e) la maintenance des bâtiments et équipements scolaires.
- Ces formations seront conçues pour des communautés présentant un fort taux d'analphabétisme. Elles seront basées sur les techniques de Formation à la Gestion la Base (FGB) initialement développées en 1993 par l'Institut de Développement Economique (EDI) de la Banque Mondiale pour 8 paysⁱ, et ultérieurement développées au Sénégal (à partir de 2000) et au Bénin (à partir de 2005) sous la forme de Stratégie Accélérée pour le Développement des Compétences (SADEC)ⁱⁱ. Ces techniques permettront d'assurer des formations de qualité dans des domaines aussi pointus que la passation des marchés et la gestion financière en les adaptant au contexte socioculturel, aux langues nationales, et en valorisant les savoirs et les savoir-faire des communautés. Des guides illustrés seront utilisés, les formations s'appuieront sur des animations sous forme de saynètes jouées par les apprenants. Elles s'appuieront également sur un processus par lequel les formes doivent rappeler et restituer aux membres de leur communauté villageoise le contenu de leur formation. Au terme du processus d'« apprentissage par l'action » (learning-by-doing), émergeront des « experts villageois » qui prendront progressivement le relais des experts extérieurs. Le MEPSA bâtit son expérience sur le capital d'expériences accumulés dans ce domaine au Togo par les projets PPMR (2004-2009), PURP (2006-2009) et PDC (2009) financés respectivement par l'UE et l'IDA, et qui ont également développé des modules de formation sur les mêmes bases. Tous ces documents sont disponibles et peuvent être aisément adaptés au contexte du Togo.
- Les formations s'adresseront à cinq représentants désignés par la structure répondante. A l'issue de chaque module de formation, ces derniers retransmettront au reste de la communauté les contenus de formation, appuyés en cela par des animateurs chargés d'accompagner la communauté. Les formations seront assurées par une équipe de formateurs spécialisés pour s'adresser à un public analphabète et formés à la FGB. Un accompagnement des formateurs sera assuré par l'expert en FGB présent dans la Cellule Technique Construction FTI. Chaque communauté bénéficiera de cinq sessions de formations de 3 jours, correspondantes au cinq modules de formation FGB. Le suivi et l'accompagnement de la communauté seront assurés par des animateurs chargés d'appui à la gestion communautaire (AGC). Ils auront pour tâche d'aider la communauté à mettre en pratique ce qu'elle a appris au cours des sessions de formation. Pour assurer cette formation et cet accompagnement, il est prévu:
 - d'élaborer des modules de formation FGB adaptés à un public analphabète, ceci en s'appuyant sur le matériel andragogique existant ;
 - de constituer et former des équipes de formateurs FGB qui formeront les communautés ;
 - de constituer et former des équipes d'animateurs (AGC) qui accompagneront les communautés sur les aspects organisation et mobilisation ;
 - de mettre en place du personnel de coordination déconcentré chargé de suivre les activités de formation et d'accompagnement des communautés ;
 - d'informer largement les maîtres d'œuvre et les entreprises qui sont susceptibles de répondre aux avis d'appels d'offres de travaux ou de mobilier, passés par les communautés.
- Les formateurs FGB et les animateurs d'appui AGC seront recrutés sur une base compétitive au sein du réservoir des experts nationaux ayant une expérience confirmée en la matière. Pour diminuer les coûts et assurer une ligne d'autorité directe entre la DPEE (appuyée par la Cellule Construction Scolaire FTI) et ces experts, ils seront sectionnés selon la méthode de consultants

individuels, Les procédures de sélection et les modèles de contrats seront disponibles dans le Manuel d'exécution du programme.

- Les formations FGB permettent l'émergence d'une expertise locale villageoise. L'expérience dans d'autres pays montre qu'un pourcentage d'environ 10% des formés en FGB atteignent ce niveau d'expertise et peuvent progressivement prendre la place des experts FGB extérieurs et poursuivre leur tâche à moindre coût. Ce processus est un mécanisme de pérennisation efficace et efficient du renforcement des capacités des communautés.

3.4.4 Dispositif de Suivi et de Validation

- Le dispositif de suivi est mis en place pour assurer la bonne exécution des activités, selon les procédures pré-établies par le niveau central du MEPSA. Il implique des tâches de vérification et de validation ainsi que de transmissions d'informations et de rapports. Il sera assuré par l'ensemble des acteurs impliqués dans la réalisation des constructions scolaires, à savoir par les différents niveaux administratifs du MEPSA et les communautés, et plus exactement par: i) le cabinet ministériel ;ii) le Conseil Stratégique de Construction (CSC) ; iii) la Direction de la Planification de l'Éducation et de l'Évaluation (DPEE) ; iv) la Direction des Affaires Financières (DAF) ;v) l'Unité de Gestion Comptable (UGC) ; vi) les Directions Régionales de l'Éducation (DRE) ; vii) les Inspections ; et viii) les communautés elles-mêmes.
- Le suivi et le contrôle seront assurés en cascade, ainsi :
 - Les communautés seront chargées de suivre les activités des entrepreneurs sous contrat (elles contractent pour cela avec un maître d'œuvre qui certifie les travaux effectués)
 - Les inspections seront chargées de suivre les activités des communautés et les activités de formation et d'accompagnement
 - Les DRE seront chargées de contrôler l'application des normes et des procédures, la bonne utilisation des documents types, l'effectivité des activités formations et d'accompagnement au niveau des communautés
 - La DPEE sera, chargée de contrôler que chaque niveau (DRE/Inspections/Communautés) respecte les modalités de réalisation des différentes étapes de la stratégie. Elle sera assistée en cela par la Cellule Technique Constructions FTI.
 - Les organes de coordination du PSE et le Conseil Stratégique de Construction, seront chargés (i) de vérifier l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de l'ensemble du programme, (ii) d'assurer la mise en place périodique et à temps des audits technique et financier, des revues a posteriori des passations de marchés et de l'enquête de satisfaction des bénéficiaires, (iii) et de proposer, le cas échéant, des ajustements et/ou réorientations.

✓ Suivi et Validation par les organes de coordination du PSE et le conseil stratégique

- Le ministère valide en amont la stratégie proposée par le Conseil Stratégique de Construction (CSC) Ainsi, tous les documents produits dans le cadre du programme de constructions scolaires doivent être approuvés par le cabinet. Il s'agira notamment de l'approbation des normes de la carte scolaire, des mécanismes et procédures de planification, des systèmes de suivi évaluation et de communication ainsi que des révisions proposées par le CSC. Il validera également le Manuel d'Exécution et de Procédures élaboré dans le cadre du programme FTI, décrivant les rôles et responsabilités de tous les acteurs, et fournissant tous les modèles de documents types qui leurs seront nécessaires pour la bonne exécution de leurs mandats respectifs, c'est-à-dire notamment les plans types, les DAO types, les modèles de contrats types, les modèles de rapports, etc.

- Les organes de coordination du PSE et le conseil stratégique suivent et contrôlent la bonne exécution du programme par l'intermédiaire des rapports qui leur sont transmis semestriellement par la DPEE. Ces rapports devront faire état du degré d'avancement des constructions. Ils fourniront des données quantifiées sur, d'une part, la consommation des ressources déléguées aux Agences et aux communautés et, d'autre part, les progrès de l'exécution de chaque contrat ou convention de financement géré par l'Agence et par les communautés. Ces rapports devront également faire état des problèmes rencontrés, des raisons et des solutions envisagées. Le modèle de rapport sera annexé au Manuel d'Exécution du Programme. Ces organes pourront, le cas échéant, effectuer des missions de terrain pour constater l'avancement du programme.

✓ **Suivi et Validation par la Direction de la Planification de l'Éducation et de l'Évaluation (DPEE)**

- La DPEE effectuera le suivi global et continu des activités des organes déconcentrés et décentralisés. Il s'agit ici notamment, d'un contrôle des normes, des procédures utilisées, des standards des plans types, des rapports d'avancement des travaux de manière à tirer, de façon utile, toutes les leçons nécessaires pour prendre en temps utile les mesures idoines pour la correction des insuffisances éventuelles. Un modèle de rapport de suivi devra être annexé au Manuel d'exécution. La DPEE devra s'équiper en ressources humaines nécessaires pour assurer ce mandat.
- Pour effectuer ce suivi, la DPEE disposera des rapports d'avancement fournis par les DRE sur les progrès des projets délégués aux communautés. L'ensemble des rapports d'avancement devra être constitué sur le même format pour permettre une consolidation rapide et quasi-automatique en un tableau global, tout en permettant des analyses comparatives entre l'avancement des différentes régions et conventions. Au vu de ces rapports, la DPEE pourra décider d'une visite de terrain pour vérifier leur conformité.
- D'autre part, la DPEE pourra effectuer des contrôles inopinés pour vérifier le respect de l'application des différentes normes et procédures tant au niveau des DRE, que des inspecteurs et des communautés.
- La capacité de suivi devra être complétée par une capacité d'évaluation basée sur la mise en œuvre et l'exploitation annuelle d'audits techniques, audits des passations de marchés et d'enquêtes de satisfaction des bénéficiaires réalisés par des expertises indépendantes, et fournissant à la DPEE des éléments pour que cette dernière prenne les mesures correctives du système sur la base des rapports ainsi fournis à temps. Un tel objectif nécessite le renforcement de la DPEE par un spécialiste confirmé en suivi-évaluation.

✓ **Suivi et Validation par l'Unité de Gestion Comptable (UGC) et la DAF**

- L'UGC et la DAF vérifieront la bonne exécution des procédures de passation de marchés exécutées par les communautés, ainsi que la bonne composition des contrats passés avec les entreprises, les maîtres d'œuvre et les fournisseurs en mobilier. L'UGC / DAF devra ainsi fournir périodiquement à la DPEE, un tableau de suivi consolidé et mis à jour, conformément au modèle de tableau approuvé dans le manuel d'exécution.

✓ **Suivi par les DRE**

- En amont de la stratégie de mise en œuvre des constructions scolaires, la DRE contrôlera la bonne application des normes et des critères de micro-planification par les inspections sous leur juridiction. Ce contrôle se fera selon deux moyens: i) sur la base des rapports annuels et des

consultations des inspecteurs sous leur juridiction; ii) par des visites de terrain. La DRE contrôlera à posteriori que les décisions d'implantation des écoles prises par les inspecteurs respectent bien les critères de micro planification établis au niveau central, et rapportera ensuite les informations à ce niveau.

- A chaque étape de la stratégie, la DRE contrôlera à posteriori la bonne exécution des procédures et des activités prévues. Ce contrôle permettra à la DRE de s'assurer de l'effectivité i) de la mise en œuvre par l'Agence de MOD de la gestion des constructions en milieu urbain, ii) des activités de formation et d'accompagnement des communautés en milieu rural, iii) de la possession par les communautés, des documents de travail, du modèle simplifié du Manuel d'Exécution destinée au communautés, et des plans types préparés par la DPEE. Ce contrôle permettra, en outre, de s'assurer que les procédures de mise en œuvre décrites dans le Manuel d'Exécution du projet sont bien respectés.
- Pour ce faire, la DRE consultera les rapports d'activités mensuels fournis par le MOD pour le sous-programme des travaux effectués en milieu urbain, consultera les inspecteurs et les communautés, consultera et validera les documents transmis par les communautés relativement à ce sous-programme, et organisera tous les deux mois une réunion avec les représentants locaux de l'agence de Maîtrise d'Ouvrage déléguée. Des visites de terrain seront également effectuées. Le contrôle portera plus spécifiquement sur les aspects suivants : i) application des normes et standards des constructions sur le terrain, ii) avancement des travaux, iii) validité des demandes de décaissement honorées, iv) validation des documents types, des rapports d'études et des rapports transmis par les inspections.

✓ **Suivi et Validation par les Inspections**

- Chaque inspecteur suivra l'avancement de l'exécution du programme délégué aux communautés au travers du suivi des Conventions de Financement pour la réalisation des sous-projets exécutés par les Communautés relevant de son inspection. Il devra en rendre compte au DRE, selon un modèle de rapport type faisant état des montants des ressources allouées et de l'état d'avancement de l'exécution des conventions par les communautés, y compris le suivi des passations de marchés passés par elles et le suivi chantiers. Ces suivis consisteront donc en un suivi des résultats physiques (avancement des constructions), des procédures, et d'un contrôle a posteriori des rapports soumis par les Communautés aux Inspections.
- Les paiements des tranches de financement des Conventions de Financement sera fait par l'UGC de l'unité des projets et la DAF sur demandes de l'Inspection concernée, ceci après vérification que le rapport de la communauté est complet et que le niveau d'avancement effectif du chantier est bien celui décrit dans le rapport.
- L'inspection organisera avec le coordinateur déconcentré la mise en place des formations. Elle disposera du planning de formation prévu. Pour s'assurer de l'effectivité des formations à la base, l'inspection organisera des visites de terrain au cours desquelles, les communautés cibles de la formation et les représentants locaux du Maître d'oeuvre Délégué seront rencontrés.

✓ **Suivi par les Communautés elles-mêmes.**

- Les communautés sont chargées de suivre les activités des entrepreneurs sous contrat. Pour cela, leurs représentants -- les COGERES -- contractent les services d'un maître d'œuvre qualifié qui certifie les travaux effectués, avant paiement par la communauté.

- De leur côté, avec l'appui du Maître d'œuvre recruté par leur soin, les communautés suivent le chantier de construction par le biais du CTMO et diffusent les informations sur l'avancement du sous-projet au sein de tous les membres de la communauté au sens large, par le biais des deux agents de communication désignés par la communauté en son sein. Les communautés fournissent les informations nécessaires aux missions de contrôle et de suivi des autres acteurs de la stratégie notamment aux Inspections, DRE, à la DPEE et à la Cellule Construction Scolaire. Elles sont en outre consultées et leur documentation sur la gestion de la convention est revue dans le cadre des audits financier et technique et de l'Enquête de satisfaction des bénéficiaires

3.4.5 Dispositif de communication et de Transparence

- Des mécanismes de transparence de l'information à tous les niveaux, seront mis en place pour exécuter la nouvelle stratégie. La transparence consiste à ce que toutes les données essentielles sur le déroulement du programme soient connues de tous les acteurs concernés ainsi que de l'opinion publique. Les données sur lesquelles portera particulièrement l'effort de transparence sont relatives aux domaines suivants : planification des opérations ; exécution des dépenses par les acteurs de tous les niveaux ; connaissance des procédures de passation des marchés ; connaissance de l'avancement des travaux ; connaissance des résultats des évaluations et audits. Ce dispositif assurera une bonne utilisation des fonds et constituera un moyen de sanctions en cas de manquements aux objectifs fixés.

✓ Au niveau de la planification des opérations

- Les critères de planification « macro » et « micro » et les mécanismes de planification seront massivement diffusés aux membres des communautés scolaires concernées par l'intermédiaire de dépliants (« flyers ») remis par les enseignants à chaque élève.
- Les résultats de la planification « micro » effectuée par l'inspection en fonction du volume d'allocation attribuée à l'inspection par le niveau central et des critères de planification « micro » établis et imposés par ce niveau seront affichés dans chaque inspection en un lieu accessible à tous. Les critères seront expliqués par écrit aux communautés n'ayant pas eu gain de cause. Un dispositif de dépôt et d'instruction d'un recours pour les communautés qui s'estiment lésées sera mis en place au niveau de la DRE.
- Le lieu d'implantation des écoles dans les localités sera choisi par l'inspection en concertation avec les communautés en respect des normes et standards du Ministère. Les terrains choisis devront répondre au cahier des charges concernant les caractéristiques du terrain d'implantation, édité par le MEPSA. Une fois la convention de financement signée par l'inspection avec une communauté, la position exacte du ou des nouveaux bâtiments sur le terrain de l'école sera effectuée par la communauté avec l'appui technique du maître d'œuvre pour assurer que les conditions pédagogiques, de relief, d'éloignement des nuisances et de limitation des risques environnementaux sont acceptables.
- Les décisions et choix effectués au niveau de l'inspection seront transmis au niveau hiérarchique supérieur du MEPSA (DRE/DPEE) pour validation.

✓ **Au niveau de la gestion financière et comptable**

- Pour assurer la transparence dans la gestion financière et comptable des constructions scolaires, le COGERES et le comité technique de mise en œuvre (CTMO) procéderont par des attitudes qui rassurent les communautés et assurent la fluidité de la communication chez tous les acteurs du programme constructions scolaires. Ainsi les mesures suivantes seront prises :
 - Les responsabilités des acteurs en matière de gestion financière seront décrites succinctement sur un dépliant qui sera diffusé à tous les membres des communautés scolaires concernées;
 - Les montants de la convention et des tranches de décaissement seront affichés à un endroit accessible par tous les membres de la communauté, et sur un panneau spécifique dans l'école.
 - un compte rendu public sera fait à la communauté pour chaque tranche de décaissement,
 - Les montants et les dates des tranches de décaissement de la convention par le MEPSA et des paiements des contrats par le COGERES seront affichés publiquement dans un endroit accessible à tous,
 - La convention, les marchés, et tous les avis de décaissements et reçus de paiements seront arrangés convenablement dans des caisses consacrées à cet effet et fournies par le MEPSA.
 - Les deux agents communautaires chargés de la communication s'assureront que les informations clés sur la gestion financière du projet sont connues des membres de la communauté.
 - Les résultats des audits techniques et financiers ainsi que de l'enquête de satisfaction des bénéficiaires seront exposés en public dans les communautés ayant fait partie de l'échantillon audité ou enquêté.

✓ **Au niveau de la passation des marchés**

- Le plan de passation de marchés (PPM) devant être passé par la communauté sera adopté dès le début du processus de constructions scolaires et les rôles des différents acteurs seront définis. Les avis d'appel d'offres seront affichés dans des endroits facilement accessibles et connus des candidats potentiels. Ces endroits comprennent au moins le panneau d'affichage de la mairie, celui de l'inspection et un panneau d'affichage dans l'école concernée par le chantier. L'avis sera également diffusé par l'intermédiaire de la radio rurale qui couvre la localité concernée. Tout autre lieu jugé utile pourra être utilisé (affichage sur les arbres le long de la route par exemple). Les dossiers des appels d'offre (DAO) seront disponibles pour consultation. L'ouverture des plis et l'évaluation des offres se feront ouverts en place publique et ouverts à tout le public. L'affichage des résultats de la sélection des entreprises et des consultants sera public, en prenant soin de donner les raisons du rejet des dossiers n'ayant pas été retenus.
- Tous les documents sur les passations des marchés seront conservés par la communauté dans la même malle utilisée pour la conservation des documents de gestion financière.
- Les informations sur les passations des marchés feront l'objet du même processus de communication au sein des communautés que les informations sur la gestion financière
- Les résultats de l'audit des passations de marchés seront exposés en public dans les communautés ayant fait partie de l'échantillon audité ou enquêté.

4. LES MECANISMES D'ÉVALUATION

- Les mécanismes d'évaluation seront composés essentiellement de : (i) l'audit financier, (ii) l'audit technique et de gestion, (iii) l'audit de passation des marchés, et (iv) l'évaluation de la satisfaction des bénéficiaires, qui seront exécutés par des prestataires de service compétents et indépendants.

4.1 L'AUDIT FINANCIER

- Concernant l'audit financier, il s'inspirera des modèles d'audit généralement utilisés par le Gouvernement pour les projets appuyés par des partenaires extérieurs et intégrera les éléments suivants : (i) un avis séparé pour chaque entité gérant des fonds, à savoir : l'UGC, les agences d'exécution et les Communautés ; (ii) un premier audit réalisé 6 mois après le début de la mise en œuvre, et (iii) une présentation des conclusions de l'audit en public aux bénéficiaires concernés, y compris dans les communes et les communautés.

4.2 L'AUDIT TECHNIQUE ET DE GESTION

- Concernant l'audit technique et de gestion, il s'inspirera également de modèles issus des projets du PDC, du PNDCC du Bénin et du PPMR. Il intégrera les éléments suivants: (i) l'audit technique couvre tous les projets de construction scolaire en cours, non seulement ceux de la nouvelle stratégie, mais aussi ceux de l'ancienne qui seront exécutés dans le même calendrier, quelque soit le bailleur de fonds ou le ministère de tutelle ; (ii) l'audit fournit les produits et données quantifiées obtenus dans chaque programme et qui sont liés aux objectifs fixés, notamment en ce qui concerne le coût-efficacité; (iii) la méthodologie de chaque programme sera rapportée par l'audit avec la définition précise de chaque donnée fournie. Par exemple : comment construit-on un coût par m² hors-œuvre pour les salles de classe ; distinction entre les coûts unitaires des salles de classe, des mobiliers, des latrines et des points d'eau ; distinction entre les coûts des marchés de construction et des marchés de supervision des travaux ; estimation des frais de gestion globale des agences ; (iv) pour l'audit des procédures de mise en œuvre, depuis la planification jusqu'à la réception des travaux, des informations sous forme de tableau quantifié, permettant des consolidations entre contrats et opérateurs, seront fournies avec les informations sous forme de description narrative ; (v) comme pour l'audit financier, l'audit technique de la stratégie sera fait annuellement, toutefois, pour la première année, un premier audit sera effectué 6 mois après le début de la mise en œuvre.
- En ce qui concerne spécifiquement l'examen des processus de gestion financière et de passation des marchés, l'audit technique et de gestion ne se substitue, ni à l'audit financier ni à l'audit des passations de marchés. Pourtant, il examine en détail l'efficacité des procédures de gestion financière et des procédures de passation des marchés. Cependant, il ne va pas aussi loin que l'audit financier dans l'examen des pièces comptables ni aussi loin que l'audit des passations des marchés dans l'examen des pièces du dossier de passation des marchés. Ces deux derniers audits ont pour objectif de vérifier l'exactitude et la sincérité des comptes d'une part, la transparence et l'équité des choix d'attributaires des marchés d'autre part. L'audit technique et de gestion a pour but de vérifier plus particulièrement l'efficacité et le coût-efficacité des processus de gestion financière et de passation des marchés
- Pour tirer les plus grands enseignements possibles du programme de construction scolaires du MEPSA, l'audit technique et de gestion couvrira l'ensemble du programme, qu'il soit mis en œuvre en milieu urbain par délégation à des agences de MOD ou en milieu rural par délégation aux communautés.
- Par ailleurs, il sera utile de développer un partenariat avec le projet PDC pour que les TDR de l'audit technique du programme de construction scolaire du MEPSA présente des éléments

similaires (en ce qui concerne le sous-programme en milieu rural avec les communautés), à ceux de l'audit technique et de gestion du PDC, ceci afin de pouvoir tirer des enseignements des différences d'approche entre les deux projets.

4.3 AUDIT DES PASSATIONS DE MARCHES

- L'audit des passations des marchés examinera dans le détail le degré auquel les communautés ont respecté les procédures simplifiées qui figurent dans le Manuel d'Exécution du Projet, initialement approuvées par le MEPSA et les PTF. Il s'assurera que toutes les procédures ont été mises en œuvre dans le plus grand souci de compétitivité, de transparence et d'équité de traitement de tous les candidats et que le choix du candidat retenu remplit toutes ces conditions. Il donnera un avis sur la complétude, la qualité et la sincérité de la documentation auditée et fera des recommandations pour l'amélioration du système de passation des marchés.
- Pour tirer les plus grands enseignements possibles du programme de construction scolaires du MEPSA, l'audit de passations de marchés couvrira également l'ensemble du programme, qu'il soit mis en œuvre en milieu urbain par délégation à des agences de MOD ou en milieu rural par délégation aux communautés.

4.4 EVALUATION SUR LA PERCEPTION DU PROJET PAR LES ACTEURS LOCAUX

- L'enquête sur la perception du projet par les acteurs locaux s'inspirera tout comme l'audit technique et de gestion de modèles issus des projets du PDC, du PNDCC du Bénin et sur la base des modèles d'enquêtes généralement effectuées par les Fonds Sociaux. L'objectif est de collecter directement et d'analyser les avis et opinions des différents acteurs sur la façon dont ils ont été en mesure de bien exercer le rôle qui était attendu d'eux dans le cadre du projet communautaire. Les différents acteurs sont les membres concernés des : DRE, Inspections, membres des COGERES, CTMO, responsables de la communication, responsables financiers et des passations de marchés, entrepreneurs, ouvriers, fournisseurs, prestataires de services, et membres de la communauté bénéficiaire selon ses segments habituels (notables, non notables, hommes, femmes, jeunes, personnes en situation de handicap). Leurs avis seront collectés sous formes d'entretien semi dirigés au sein de focus groupes et de questionnaires avec une partie de questions fermées pour permettre l'analyse statistique et une partie de questions ouvertes pour identifier des pistes d'améliorations. Les questions seront relatives aux différentes étapes du processus de mise en œuvre du sous-projet. L'analyse des réponses permettra de mettre en lumière où se situent les insuffisances du dispositif entraînant une difficulté pour certains acteurs à jouer pleinement et efficacement leur rôle.
- Comme dans le cas des audits, pour tirer les plus grands enseignements possibles du programme de construction scolaires du MEPSA, l'enquête de satisfaction des bénéficiaires couvrira l'ensemble du programme, qu'il soit mis en œuvre en milieu urbain par délégation à des agences de MOD ou en milieu rural par délégation aux communautés. Dans le premier cas, les personnels des agences constitueront également un ou plusieurs groupes enquêtés.

4.5 LES ATELIERS D'AUTO EVALUATION DES COMMUNAUTÉS

- Le suivi des chantiers et activités du programme par les communautés et le suivi des indicateurs permettront aux communautés et principalement aux CTMO de s'auto-évaluer par rapport aux compétences en gestion et suivi de projet qu'ils ont acquis pendant les ateliers de formation. Par ailleurs, le contrôle citoyen permettra à toute la population de la communauté d'évaluer les compétences acquises et capitalisées par les CTMO pendant la durée du programme.
- A la fin des activités, une réunion bilan impliquant les acteurs du programme de constructions scolaires se tiendra dans chaque communauté pour donner une occasion aux différentes parties de la communauté de faire l'évaluation de l'approche adoptée pour le programme et surtout d'évaluer les compétences acquises par la communauté pendant le programme de constructions scolaires.

4.6 EVALUATIONS EX POST DE L'EFFICACITÉ DE LA FORMATION FG

- Cette évaluation vise à tirer les enseignements rétrospectifs sur la formation FGB. Cette évaluation fera l'objet d'une étude auprès de toutes les parties impliquées dans le programme Constructions scolaires et particulièrement dans l'approche communautaire.

4.7 EVALUATION EX POST DU PROGRAMME DE CONSTRUCTION SCOLAIRE

- Le programme de construction dans son ensemble fera l'objet d'une évaluation ex post pour mesurer le degré d'amélioration des performances globales du système scolaire dans les communautés où le programme de construction a été mis en œuvre, par rapport à celles où il ne l'a pas été. Cette évaluation distinguera également les communautés urbaines où le programme de construction est mis en œuvre avec des Agences de MOD.

5. LE RENFORCEMENT DE CAPACITES DU MEPSA

- Comme il a été précisé dans la première partie, le MEPSA est appelé à recentrer son mandat sur ses missions régaliennes à savoir sur son rôle de maître d'ouvrage et ses missions de planification, de coordination, de suivi et d'évaluation des performances du système de construction dans son ensemble, ceci quels que soient les projets et les partenaires concernés. Ce recentrage implique une réappropriation des missions et activités de constructions, de la part de certaines divisions et services jusque là peu ou plus mobilisés sur ces volets.
- D'autre part, une augmentation du nombre de constructions réalisées par le MEPSA est prévue à moyen et long terme. En effet, il est prévu que son activité triple sur les deux périodes 2010-2012 et 2012-2015 (75 constructions en moyenne par an en 2009 si l'on prend en compte le projet BID, 333 constructions en moyenne par an en 2012, puis 1 133 en 2015). L'enjeu pour le MEPSA est d'atteindre l'objectif du PSE de construire 1060 classes par an. Cette ambition implique le développement des capacités du MEPSA.
- La mise en œuvre de la présente stratégie doit constituer le socle de base sur lequel le MEPSA va bâtir l'ensemble de son programme de construction pour les autres niveaux d'enseignement (Pré scolaire, secondaire, alphabétisation). En conséquence, renforcer les capacités du MEPSA apparaît comme un facteur crucial de pérennisation et d'atteinte des objectifs du PSE.

5.1 PRINCIPES DU RENFORCEMENT DE CAPACITES DU MEPSA

- Pour faire face : i) au volume d'activités à venir sur la période 2010-2012 (triplément de l'activité) ii) à la nécessité de renforcer les capacités du MEPSA iii) au défi de mettre en œuvre une nouvelle stratégie, un appui avec des ressources extérieures est prévu au cours de la première période 2010-2012. Cet appui prendra la forme de la mise en place d'une Cellule Technique Construction (CTC) logée au sein de l'Unité des Projets et travaillant en étroite collaboration avec la DPEE et la DAF, directions impliquées dans les activités de construction. Cette cellule apportera également un appui aux services déconcentrés par l'intermédiaire de formations et d'interventions ponctuelles.
- Les principes de fonctionnement de la Cellule Technique Construction sont les suivants :
 - Structure ad hoc, créée à l'occasion du projet financé sur le fonds catalytique FTI et qui n'a pas vocation à se pérenniser ;
 - Structure institutionnellement liée à l'Unité de projet, travaillant en étroite collaboration avec la DPEE et la DAF ;
 - Plan de transfert progressif des responsabilités à mettre en place, des membres de la cellule vers leurs homologues
 - Mise en œuvre du volet Renforcement de capacités et d'accompagnement des communautés par la mise en place et la gestion des équipes de coordinateurs déconcentrés, animateurs et de formateurs
 - Formation et recyclage des DRE et des inspections à leurs missions.
- La Cellule Technique Construction sera composée des expertises suivantes : i) un responsable de projet (profil en gestion de projet), ii) un expert en infrastructures scolaires (profil ingénieur ou architecte), iii) un expert en Formation de gestion à la Base et iv) un expert en suivi/ évaluation. Le dernier expert sera amené à partager son temps entre les différentes activités du projet global financé sur le fonds catalytique FTI. Chaque expert aura à charge d'appuyer et de transférer ses

compétences à la division appropriée. Il sera en outre associé à, au moins un homologue de la DPEE chargé de mission auprès du programme, par le MEPSA.

- Du fait de la particularité des compétences requises, les membres de la Cellule Technique seront recrutés dans le secteur privé, par compétition, selon les procédures des consultants individuels.
- Le MEPSA a prévu de renforcer les effectifs de la DPEE pour faire face au volume d'activités à venir et assurer un transfert de compétences effectif et conséquent. Il prendra également les dispositions nécessaires pour adapter les missions des directions et des services concernés aux besoins du programme.

5.2 PRINCIPAUX DOMAINES DE COMPETENCES VISEES

- Pour mettre en œuvre son programme, le MEPSA devra renforcer les capacités de la DPEE dans les domaines suivants :
 - Capacité à développer et mettre en œuvre un dispositif de suivi-évaluation (S&E) d'un programme national d'envergure à plusieurs composantes (tous projets des autres partenaires, délégation de MOD à une agence, et programme de constructions à base communautaire). La capacité de suivi sera complétée par une capacité d'évaluation basée sur la mise en œuvre et l'exploitation annuelle d'audits techniques, d'audits des passations de marchés et d'enquêtes de satisfaction des bénéficiaires réalisées par une expertise indépendante, et fournissant à la DPEE les éléments pour que cette dernière prenne les mesures correctives du système sur la base des rapports ainsi fournis.
 - Capacité à développer et à mettre en œuvre un dispositif de formation à la base en direction des communautés. Ce volet, dans un premier temps, pris en charge par la Cellule Technique Constructions sera à terme repris par la DPEE. Ce transfert implique que la DPEE maîtrise le processus et les outils de la formation à la base, gère, planifie et suit le travail des équipes des coordinateurs déconcentrés, des animateurs et des formateurs, et évalue les résultats des formations.
 - Capacité à développer et mettre en œuvre un dispositif de communication, assurant la transparence des activités et de la gestion des fonds.
- Le MEPSA devra renforcer les capacités de la DAF sur les points suivants :
 - Gestion des contrats des consultants déconcentrés (Animateurs, Formateurs, Coordinateurs) ;
 - Gestion et transferts des fonds aux communautés ;
 - Gestion générale du budget du programme impliquant une multiplicité d'acteurs et de centres de décisions.

5.3 RESSOURCES ET OUTILS DISPONIBLES

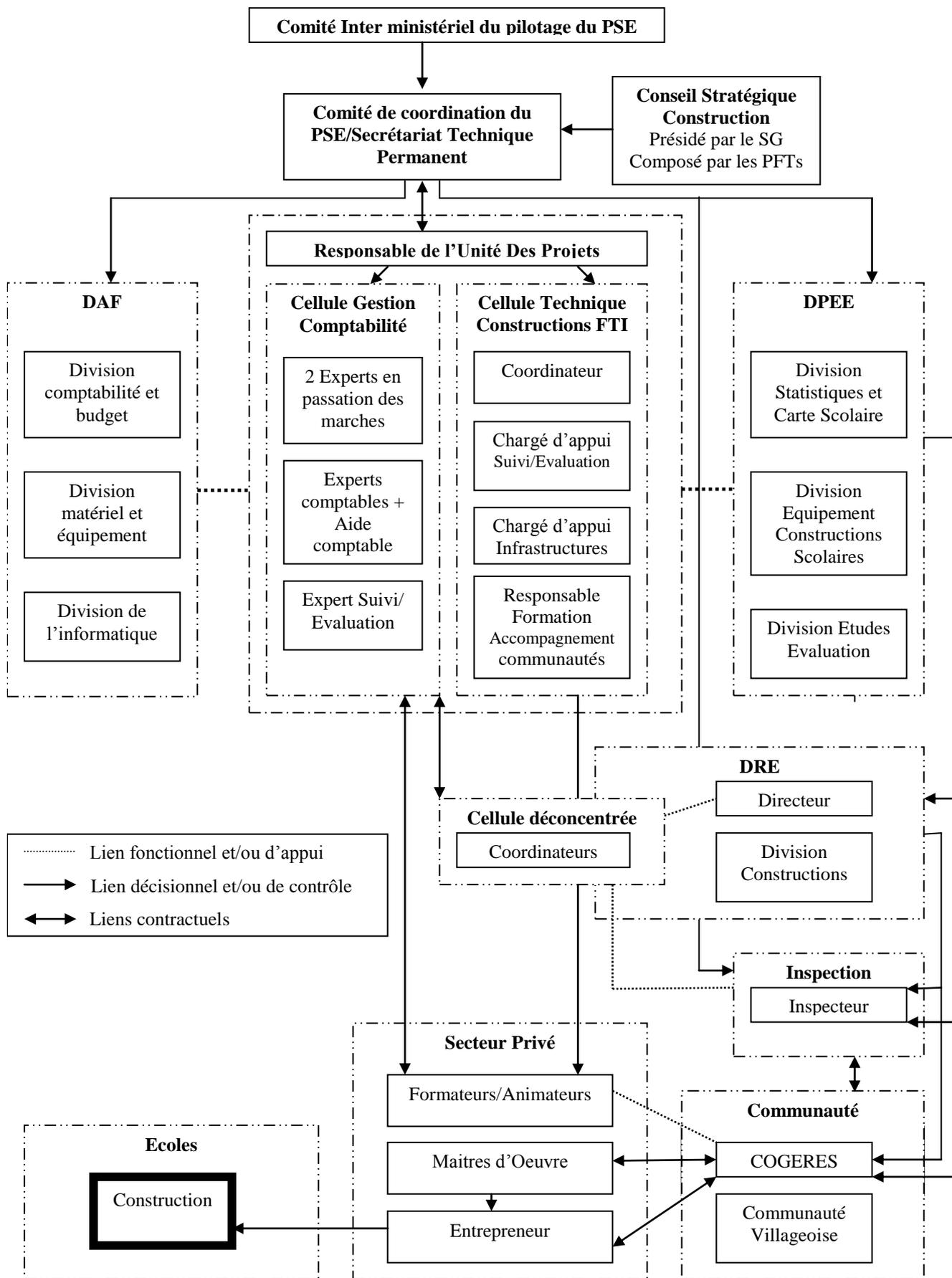
- Les PTF particulièrement impliqués dans l'élaboration de la présente stratégie, sont prêts à poursuivre leur appui pour aider le MEPSA dans sa mise en œuvre.
- Le MEPSA pourrait tirer profit de l'expérience actuelle du PDC et de l'expérience passée de l'ex-PPMR pour adapter l'arsenal de leurs outils documentaires à ses propres besoins et au contexte du programme de constructions scolaires du PSE (manuel d'exécution, modèle de convention avec la communauté, modèles d'avis d'appel d'offres local, de DAO simplifié et de contrats simplifiés, etc.).

- Le PNDCC du Bénin est également disposé à apporter un appui ponctuel notamment, au cours de la première année du projet pour aider à la mise en place du dispositif de formation à la base et du dispositif de suivi/évaluation. Il est prêt à fournir les outils nécessaires (modules de formation, contrats types, etc.)
- Concernant l'approche en zone urbaine, l'AFD est disposée à assister le MEPSA en matière de délégation de maîtrise d'ouvrage à une agence d'exécution.

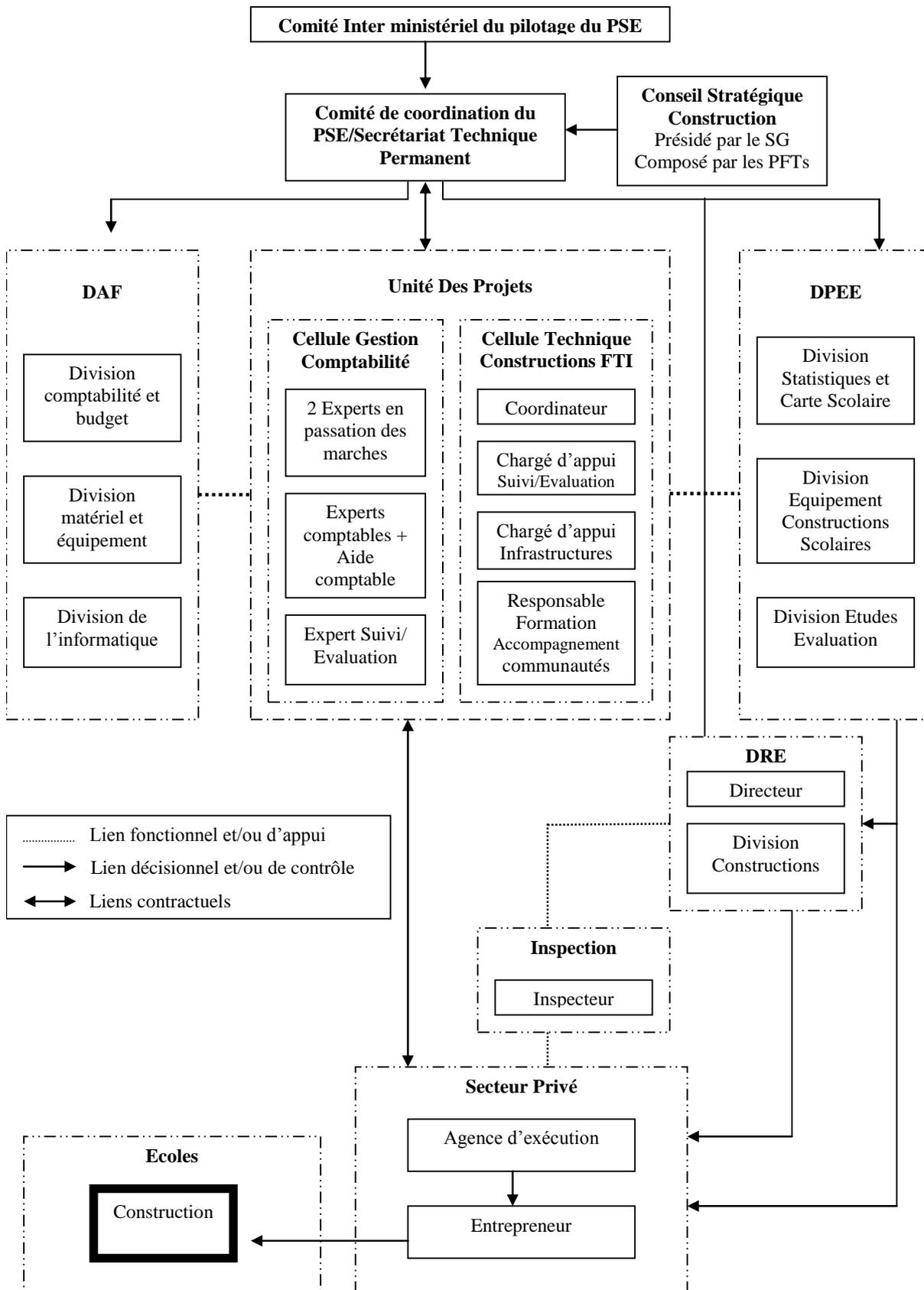
6. CANEVAS DES RESPONSABILITÉS ET DE MISE EN ŒUVRE

- La mise en place de la nouvelle stratégie, notamment dans son aspect communautaire, implique un redéploiement des responsabilités et des liens fonctionnels entre les différentes directions et divisions du MEPSA. D'autre part, la présence de la Cellule Technique Construction pendant la durée du projet 2010-2012 financé sur le Fonds Catalytique FTI a également un impact provisoire sur le schéma des responsabilités du programme. .
- Un des résultats attendus est de repositionner la DPEE dans ses fonctions de coordination et de suivi du programme constructions. Appuyé en cela par la Cellule Technique Construction, la DPEE sera progressivement amenée à assurer, au cours du projet FTI, des responsabilités élargies. Elle sera appelée, à terme, à reprendre la totalité des missions de la cellule technique.
- Au regard du volume d'activités, de la nouveauté et de la complexité du volet « Renforcement de capacités », sa mise en œuvre sera dans un premier temps confiée à la Cellule Technique Construction. À l'issue du projet FTI, la DPEE sera amenée à prendre la suite.
- Dans le cadre du projet FTI à venir, l'Unité de projet, et en particulier la Cellule Comptable et de Gestion, et la Cellule Technique Construction seront chargés de a) la gestion des fonds du programme construction, b) l'exécution du volet « Renforcement de capacités » du programme construction et c) l'appui technique de la DPEE sur les autres volets du programme construction à savoir : le volet « Suivi et Evaluation », et le volet « Communication/ transparence».
- Étant donné la responsabilisation des différentes directions (DAF/DPEE) du MEPSA dans la mise en œuvre du programme et du transfert de compétences attendu, les différentes cellules de l'unité de projets seront appelées à travailler en étroite collaboration avec les directions concernées.
- L'organigramme présenté est articulé à celui du PSE et en particulier aux organes de sa coordination.
- Selon les zones concernées (Urbaine/Rurale), l'organigramme est appelé à différer en fonction des acteurs impliqués et des procédures à mettre en place.
- Dans le cadre de l'approche communautaire, le personnel au niveau déconcentré (Coordinateurs, Formateurs, animateurs) sera embauché sous contrat de prestation par la Cellule Comptable et de Gestion de l'Unité de projet. À terme, il dépendra de la DPEE.
- Les contrats avec les maîtres d'œuvre et les entrepreneurs seront directement passés par les communautés.
- Dans le cadre de l'approche communautaire, les cellules déconcentrées seront localisées au niveau des DRE, tout en étant hiérarchiquement liées à la Cellule Technique Construction, et à terme à la DPEE.

**ORGANIGRAMME DE LA STRATEGIE DE CONSTRUCTIONS SCOLAIRES
APPROCHE COMMUNAUTAIRE**



**ORGANIGRAMME DE LA STRATEGIE DE CONSTRUCTIONS SCOLAIRES
APPROCHE URBAINE**



- Des manuels de procédures et d'exécution seront élaborés avant le décaissement du Fonds Catalytique, ils intégreront les points développés dans ce dossier, et en particulier, le schéma de responsabilités ci-dessus ainsi que les détails de la stratégie présentés ci après dans la Matrice de la Stratégie de Constructions Scolaires. Toutefois, la finalisation des manuels impliquera l'intégration des dispositions de réduction des risques environnementaux et sociaux. Les Communes devront appliquer un certain nombre de dispositions visant à réduire ces risques. Ces dispositions seront reflétées dans les Manuels finalisés et porteront sur les points suivants :
 - toutes les dispositions de réduction des risques environnementaux liés à : l'accès et l'utilisation d'eau potable dans les écoles, la construction de latrines, et l'utilisation des matériaux locaux comme le bois pour la charpente ou la brique cuite pour les murs. Ces dispositions existent dans les Plans de Gestion des Risques Environnementaux et Sociaux (PGRES) adoptés par le Gouvernement à l'occasion des divers projets financés par les partenaires au développement;
 - les dispositions liées aux éventuels déplacements non volontaires de populations vivant sur des terrains qui seront utilisés pour la construction et/ou l'extension d'écoles et qui figurent également dans nombre de PGRES.

- La Matrice de la Stratégie de Constructions Scolaires présentée ci après détaille les responsabilités, missions et principales activités des différents acteurs impliqués.

NIVEAU D'ACTION	ACTEURS	MISSIONS INSTITUTIONNELLES	ACTIVITES	MOYENS
National	<p>Ministre (MEPSA)</p> <p>Par l'intermédiaire du Comité Interministériel du pilotage du PSE</p> <p>et</p> <p>du Comité de coordination du PSE et du Secrétariat Technique Permanent</p>	<p>1. Décide de la stratégie en matière de mise en œuvre, suivi, renforcement de capacités et d'évaluation du programme « constructions scolaires » et des révisions de la stratégie au cours du temps</p>	<p>1.1. Approuve le document de stratégie de constructions scolaires et le présente en conseil des ministres</p> <p>1.2. Soumet le budget au Ministère des Finances</p> <p>1.3. Signe la convention de financement et de partenariat avec les PTF</p> <p>1.4. Approuve les normes de la carte scolaire</p> <p>1.5. Approuve et promulgue les systèmes de suivi & évaluation et de communication</p> <p>1.6. Approuve les révisions proposées par le CSC en cours de programme, si nécessaire</p>	
		<p>2. Est responsable de la mise en œuvre de la stratégie par l'ensemble des organes du Ministère sous sa hiérarchie, et par les partenaires extérieurs au travers de conventions appropriées</p>	<p>2.1. Approuve et promulgue le Manuel de Procédures élaboré dans le cadre du projet FTI</p> <p>2.2. Signe les instructions concernant les niveaux inférieurs (DRE, Inspection)</p> <p>2.3. Signe les conventions des partenaires extérieurs</p>	
Central	<p>Conseil Stratégique des constructions</p> <p>SG / CSC</p> <p>Organe partenarial Ministère/Partenaires présidé par le SG et qui rend compte au Ministre</p>	<p>1. Amende et supervise la stratégie de constructions scolaires en matière de mise en œuvre, suivi, renforcement de capacités, de communication et d'évaluation du programme « constructions scolaires », et propose au Ministre les ajustements successifs en fonction des leçons apprises de l'expérience;</p>	<p>1.1. Appuie l'élaboration de la stratégie</p> <p>1.2. Valide la stratégie de constructions scolaires et les différents dossiers (Normes, Standards, Planification) et dispositifs afférents (système de suivi/évaluation et Communication) avant soumission au Ministre pour décision</p> <p>1.3. Valide le Manuel de Procédures avant soumission au Ministre pour décision</p> <p>1.4. Conseille la DPEE dans ses activités de mise en œuvre de la stratégie et valide les propositions de la DPEE liées à cette mise en œuvre</p> <p>1.5. Évalue l'état d'avancement des activités et propose des réorientations, si nécessaire, de la stratégie pour améliorer l'atteinte des objectifs.</p>	<p>Réunion semestrielle</p> <p>Prise de connaissance des</p>

			<p>1.6. Propose des améliorations du Manuel de procédures susceptibles de résoudre les problèmes de mise en œuvre ou les retards de mise en œuvre</p> <p>1.7. Etudie les rapports des audits techniques et des enquêtes de satisfaction des bénéficiaires ainsi que les plans d'actions mis en œuvre par la DPEE avec l'appui de la Cellule Projet Constructions Scolaires (CPCS) pour remédier aux observations et évaluer l'efficacité de ces plans d'action</p> <p>1.8. Rend compte au ministre périodiquement</p>	<p>rapports trimestriels transmis par la DPEE</p> <p>Rapports d'audits techniques et des enquêtes des bénéficiaires</p> <p>Rapports semestriels au Ministre</p>
		2. Harmonise les approches entre tous les partenaires (Ministères et PTF)	2.1. Vérification par chaque membre représentant un partenaire de l'adhésion de son institution aux propositions de changement du CSC sur les points ci-dessus avant soumission au Ministre	Aménagement des conventions existantes et des modalités de mise en œuvre des activités
Central	<p>DPEE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Division construction scolaire, - Division Etudes et Evaluation, - Division Statistiques et Carte Scolaire <p>avec l'Appui de la Cellule Constructions Scolaires FTI</p>	1. Elabore le détail de la mise en œuvre des stratégies de réalisation du programme « constructions scolaires »	<p>1.1. Définit les modalités de mise en œuvre de la stratégie des constructions scolaires</p> <p>1.2. Elabore le budget du programme</p> <p>Pour l'approche « délégation aux communautés » :</p> <p>1.3. Amende les contenus de modules proposés par le maître d'œuvre délégué chargé de la Formation à la Gestion la Base</p> <p>1.4. Elabore/ adapte les procédures et les documents types relatifs aux appels d'offres, à la passation de marchés, aux contrats qui seront remis aux communautés et utilisés par elles</p> <p>Pour l'approche « délégation à une Agence de MOD » :</p> <p>1.5. Définit (par adaptation d'un modèle existant) un modèle de convention de maîtrise d'ouvrage déléguée à une agence</p> <p>Pour les deux approches</p>	Travaux avec le GTPC et la cellule d'appui

Central	DPEE - Division construction scolaire, - Division Etudes et Evaluation, - Division Statistiques et Carte Scolaire avec l'Appui de la Cellule Constructions Scolaires FTI		<p>1.6. Suit la mise en œuvre des activités et fournit toutes les données permettant de capitaliser les expériences</p> <p>1.7. Suit les programmes exécutés sous la responsabilité directe des autres partenaires.</p>	
		2. Définit et Met en œuvre la stratégie de planification	<p>2.1. Propose les normes de la carte scolaire</p> <p>2.2. Définit les standards de constructions scolaires</p> <p>2.3. Détermine les objectifs de réduction des inégalités entre les inspections, et définit des indicateurs de performance pour la mesure des progrès dans la réduction de ces inégalités</p> <p>2.4. Propose les critères de planification pour le niveau de planification « macro » (c'est-à-dire du niveau central aux inspections) et le niveau de planification « micro », c'est-à-dire des inspections aux écoles ou communautés</p> <p>2.5. Arbitre, priorise et planifie les besoins en constructions scolaires de chaque inspection pour l'année suivante.</p> <p>2.6. Elabore un planning annuel des constructions scolaires par inspection qui respecte les critères de réduction des inégalités entre inspections</p>	Travaux avec le GTPC et la cellule d'appui
		3. Définit et Met en œuvre le dispositif de suivi et d'évaluation du programme de constructions scolaires	<p>3.1. Définit le dispositif de suivi évaluation du programme de constructions scolaires, en particulier le rôle de chaque acteur dans la fourniture des informations de suivi, la nature des informations fournies par chaque acteur, et les processus et responsabilités dans la consolidation des informations</p> <p>3.2. Vérifie l'application des normes de la carte scolaire</p> <p>3.3. Vérifie l'application des standards de constructions scolaires</p> <p>3.4. Suit l'avancement et contrôle l'efficacité des</p>	Travaux avec le GTPC et la cellule d'appui Visites de terrain à raison de deux visites par an pour chaque DRE Rapports des DRE, des

Central	DPEE - Division construction scolaire, - Division Etudes et Evaluation, - Division Statistiques et Carte Scolaire		<p>activités de formation</p> <p>3.5. Supervise les activités de suivi, des DRE et des inspections</p> <p>3.6. Valide la liste longue des maîtres d'œuvre aux constructions proposée par le maître d'œuvre délégué chargé de la formation et de l'accompagnement des communautés</p> <p>3.7. S'assure que les audits financiers couvrent le programme de constructions scolaires de façon adéquate et qu'en particulier, l'auditeur remet une opinion distincte sur la gestion du Ministère, la gestion des communautés et la gestion des agences de MOF</p> <p>3.8. Met en place les audits techniques annuels ; définit et exécute des plans d'actions pour remédier aux problèmes identifiés par les audits techniques ;</p> <p>3.9. Met en place les enquêtes annuelles de satisfaction des bénéficiaires, définit et exécute des plans d'actions pour remédier aux problèmes identifiés par ces enquêtes;</p> <p>3.10. Rend compte de l'avancement des activités au CSC</p>	<p>inspections et des partenaires</p> <p>Rencontres Trimestrielles avec les partenaires</p> <p>ANO annuel des listes des maîtres d'œuvre aux constructions</p> <p>Rédaction de rapports trimestriels au SG</p>
		<p>4. Elabore et Met en œuvre le schéma de communication du programme constructions scolaires</p>	<p>4.1 Définit le système de communication du programme de constructions scolaires</p> <p>4.2 Met en place des outils de communication</p> <p>4.3 Assure une large couverture médiatique de la mise en œuvre de la stratégie et la mise à disposition du public de toutes les informations sur les flux financiers et sur les décisions prises à tous les niveaux sur la gestion des fonds</p>	<p>Travaux avec la cellule d'appui</p>

Central	<p>Cellule Technique de Constructions</p> <p>De L'unité des projets du MEPSA</p> <p>Composition :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé de la coordination programme de construction - Expert en suivi/Evaluation - Ingénieur/architecte - Expert en Formation à la Gestion à la Base (FGB) 	<p>1. Appuie le ministère, et en particulier la DPEE et la DAF pour mettre en œuvre les activités de construction scolaires liées à la nouvelle stratégie.</p>	<p>1.1 Apporte un appui technique à la DPEE et la DAF sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les planifications annuelles « macro » et « micro » des constructions scolaires - La mise en œuvre du programme de constructions scolaires sur la base du Manuel d'exécution de ce programme, l'information de tous les acteurs sur leurs rôles et leurs responsabilités - La préparation et la conduite du dispositif de suivi/évaluation du programme de constructions scolaires - La mise en place du système de responsabilisation des communautés dans la maîtrise d'ouvrage des constructions scolaires - La mise en place de la formation des maîtres d'œuvre - L'élaboration des outils d'information - La production des documents types 	<p>Appui et accompagnement continu sur l'ensemble des travaux menés par la DPEE et la DAF</p>
		<p>2. Prépare et met en œuvre le dispositif de formation FGB et d'accompagnement des communautés du programme de constructions scolaires, en collaboration avec la DPEE</p>	<p>2.1 Définit la stratégie concernant le renforcement des capacités des acteurs de base (mise en place des Appuis au développement communautaire, et des formateurs de la Formation à la Gestion à la Base (FGB) et élabore les modules de formation</p> <p>2.2 Suit les coordinateurs régionaux et les animateurs</p> <p>2.3 Met en place les sessions de formations et de suivi des communautés</p>	<p>Outils et procédures du PNDCC du Bénin, du PDC du Togo ? et du PPMR ? ou des ONG ?</p>
		<p>3. Effectue un transfert progressif de ses propres compétences à la DPEE et à la DAF</p>	<p>3.1. Assure le renforcement des capacités des niveaux centraux (DPEE et DAF) et déconcentrés (DRE et Inspections)</p> <p>3.2. Accompagne la réorganisation de la DPEE nécessaire pour la mise en place du programme</p>	<p>Un plan de transfert progressif des responsabilités est mis en place. Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation à l'intention du niveau central, des DRE et inspecteurs</p>

<p>Central</p>	<p>UGC du projet De L'unité des projets du MEPSA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gère le budget du programme « Constructions scolaires » 2. Assure la coordination et la cohérence du projet dans son ensemble et en particulier du programme de constructions scolaires avec le reste du programme. 3. Consolide le rapport d'avancement du programme de construction scolaire dans le rapport d'ensemble de l'avancement du Projet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exécute les décaissements relatifs aux activités du projet 2. Prépare les procédures de décaissement de fonds du programme 3. Assure la gestion et le recrutement du personnel contractuel déconcentré chargé du renforcement de capacités et de l'accompagnement des communautés 4. Prépare et suit l'allocation et les transferts des ressources aux communautés en concertation avec la DAF et la DPEE 	
<p>Central</p>	<p>DAF</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suit le budget du programme « Constructions Scolaires » 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organise et assure le transfert des fonds aux communautés. 2. Suit et contrôle les procédures de décaissement des fonds du projet au niveau des communautés 	<p>Travaux avec l'UGC (Mise à disposition de ressources humaines)</p>
<p>Régional</p>	<p>DRE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Division construction - Division prospective/Planification - Division des affaires financières 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrôle l'application des normes de planification effectuée par les inspections sous leur juridiction 2. Contrôle les activités de constructions scolaires sur la région, à posteriori de chaque étape 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Vérifie à posteriori que les planifications « micro » effectuées par les Inspections sont conformes aux critères de planification « micro » établis au niveau central. 1.2. Contrôle à posteriori les décisions d'implantation des écoles prises par les inspecteurs et rapporte les informations au niveau central (DPEE). 2.1. S'assure de la mise en oeuvre effective et dans les temps des activités de formation et d'accompagnement des communautés assurées par le maître d'œuvre délégué (MOD) 2.2. S'assure que les Guides pratiques, les DAO types, les guides de procédures de passation des marchés, les contrats et les plans types préparés par la DPEE avec la Cellule projet sont bien en possession des communautés 2.3. Procède à des contrôles à posteriori pour 	<p>Rapport annuel et consultation des inspecteurs Traitement en fonction des besoins exprimés par les inspecteurs et de l'application des normes et règles de planification Consultation des inspecteurs et visites de terrain</p> <p>Réunion tous les deux mois avec les représentants locaux du maître d'œuvre délégué Consultation des rapports d'activités mensuels transmis par le MOD</p> <p>Consultation des inspecteurs et des communautés</p>

Régional	DRE - Division construction - Division prospective/Planification - Division des affaires financières		s'assurer que les DAO, les procédures de passation de marchés et le recrutement des maîtres d'œuvre par les communautés ont bien suivi les dispositions du Manuel d'Exécution du Projet 2.4. Suit et contrôle à posteriori l'application des normes et standards des constructions sur le terrain 2.5. Suit et contrôle à posteriori l'avancement des travaux 2.6. Contrôle à posteriori les dépenses des communautés et vérifie que les demandes de décaissement honorées par les Inspections sont correctes	Consultations et validation des documents transmis par les communautés Consultations et validation des documents types, des rapports des études et visites de terrain Rapports des inspecteurs et Visites de terrain Suivi et validation des dépenses des communautés par les divisions des finances des DRE après transmission par l'inspecteur
Circonscription pédagogique	Inspection	1. Représente le MEPSA au niveau local	1.1. Signe les conventions avec les communautés en tant que représentant du Ministère 1.2. Ordonne le financement par la DAF et l'UGC des conventions avec les communautés (financement par tranches) 1.3. Participe à la réception des bâtiments avec les communautés	Visites de terrain
		2. Effectue la planification « micro »	2.1. Effectue la planification « micro » en fonction du volume d'allocation attribué à l'inspection par le niveau central au terme de la planification « macro » et des critères de planification « micro » établis et imposés par le niveau central 2.2. Décide du lieu d'implantation des écoles en respect des normes et standards du Ministère	Application des normes de création d'établissements Respect des Procédures foncières Visites des communautés
		3. Suit les activités de constructions scolaires	3.1. Appuie les démarches administratives pour la reconnaissance du domaine scolaire 3.2. S'assure de la mise en place, par le maître d'œuvre délégué, du renforcement des capacités des communautés et de l'accompagnement	Rencontre avec les communautés et les représentants locaux du maître d'œuvre délégué

			<p>3.3. Coordonne le suivi des contrats passés par les communautés</p> <p>3.4. Vérifie l'avancement des chantiers</p> <p>3.5. Vérifie les dépenses des communautés et établit les demandes de décaissement à l'UGC</p>	<p>Validation des contrats passés par les communautés</p> <p>Visites de terrain</p> <p>Contrôle des cahiers de dépenses</p>
<p>Village ou Communauté</p>	<p>Ecole/ Communauté</p> <p>COGERES</p>	<p>1. Met en œuvre et gère les projets de constructions scolaires</p>	<p>1.1. Signe la Convention avec l'Inspection et demande le paiement de la première tranche</p> <p>1.2. Ouvre un compte en banque pour la gestion de la subvention de financement de la convention</p> <p>1.3. Reçoit le renforcement des capacités (appui au développement communautaire et Formation à la Gestion à la Base)</p> <p>1.4. Sélectionne et contractualise avec un maître d'œuvre sur les constructions sur la base des procédures et du contrat type du Manuel d'Exécution</p> <p>1.5. Localise et définit la priorité dans le choix du lieu de la parcelle à mettre à la disposition de la communauté</p> <p>1.6. Effectue la passation de marché de travaux, c'est-à-dire met en œuvre l'Appel d'Offre local sur la base du DAO type qui figure dans le Manuel d'Exécution et des modifications éventuellement apportées par le maître d'œuvre pour l'adaptation au sol</p> <p>1.7. Effectue la passation du marché de mobilier et des équipements</p> <p>1.8. Recrute et contractualise avec l'entrepreneur adjudicataire sur la base des procédures du Manuel d'Exécution et de gestion, avec l'assistance technique du maître d'œuvre (chargé de la certification de la bonne exécution des travaux)</p> <p>1.9. Suit le chantier avec l'assistance technique du maître d'œuvre aux constructions</p> <p>1.10. Demande le réapprovisionnement de la</p>	<p>Liste des maîtres d'œuvre sur les constructions.</p> <p>Documents types. Appui de l'animateur communautaire</p> <p>Négociation avec la collectivité</p> <p>Appui du Maître d'œuvre aux constructions et de l'animateur communautaire.</p> <p>Procédures et documents types.</p> <p>Documents types. Appui du Maître d'œuvre aux constructions et de l'animateur communautaire</p> <p>Appui du Maître d'œuvre aux constructions et présence des inspecteurs et DRE</p> <p>Appui de l'animateur et de l'inspecteur</p>

Village ou Communauté	Ecole/ Communauté COGERES		Convention en fonction de l'avancement des activités selon le planning prévu dans la Convention 1.11. Contrôle et réception des bâtiments avec l'assistance technique du Maître d'Oeuvre et l'assistance institutionnelle de l'Inspection.	Mobilisation communautaire
		2. Met en place d'une stratégie de mobilisation de ressources pour la gestion et l'entretien des bâtiments et équipements scolaires	2.1. Collecte des fonds destinés à l'entretien des bâtiments et équipements scolaires 2.1. Assure les travaux d'entretien	Appui de l'animateur et de l'inspecteur
		3. Participe, à son niveau, au système de suivi et d'évaluation	3.1. Accueille et fournit toutes les informations aux missions de contrôle de l'Inspection, de la DRE, de la DPEE et de la Cellule Technique Constructions, de l'audit technique et de l'Enquête de satisfaction des bénéficiaires	

ANNEXES

Annexe 1 : Plans architecturaux

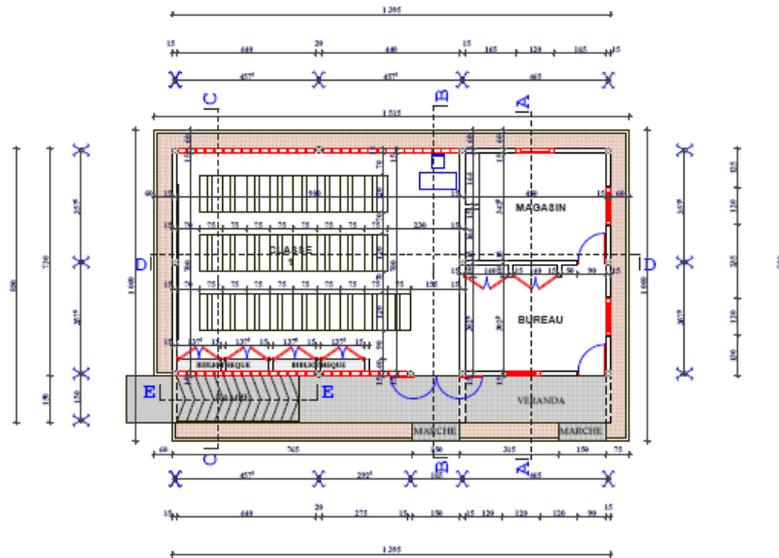
Annexe 2 : Estimation des besoins en planification (Macro planification) 2010

Annexe 3 : Critères de macro et micro -planification

Annexe 4 : Outils de micro-planification

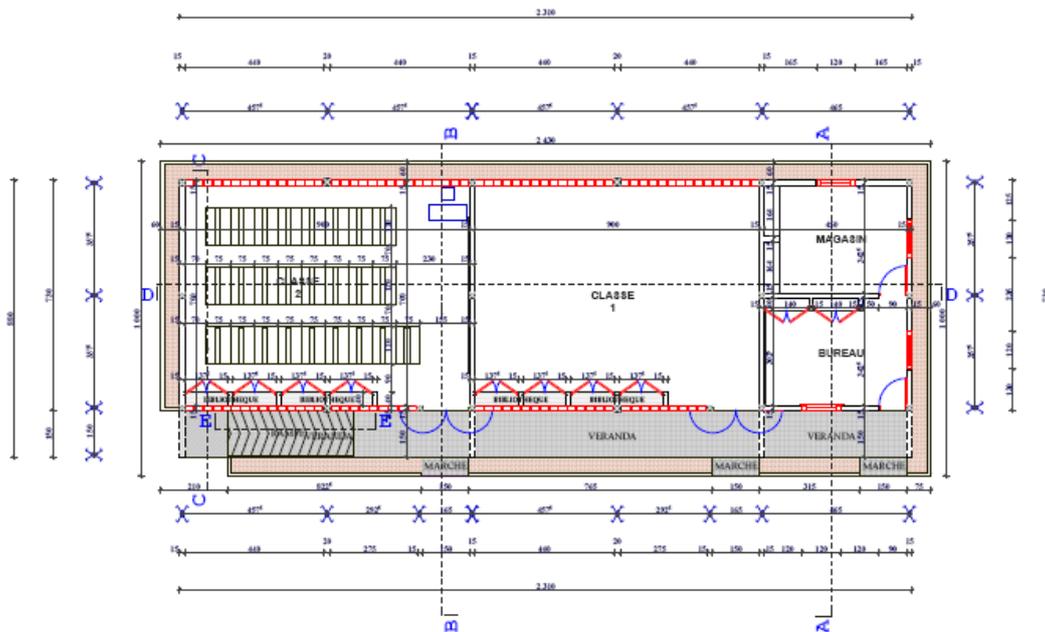
Annexe 1 : Plans architecturaux

PLAN TYPE DE BÂTIMENT SCOLAIRE
 D'UNE SALLE DE CLASSE AVEC UNE VERANDA , UN BUREAU ET UN MAGASIN



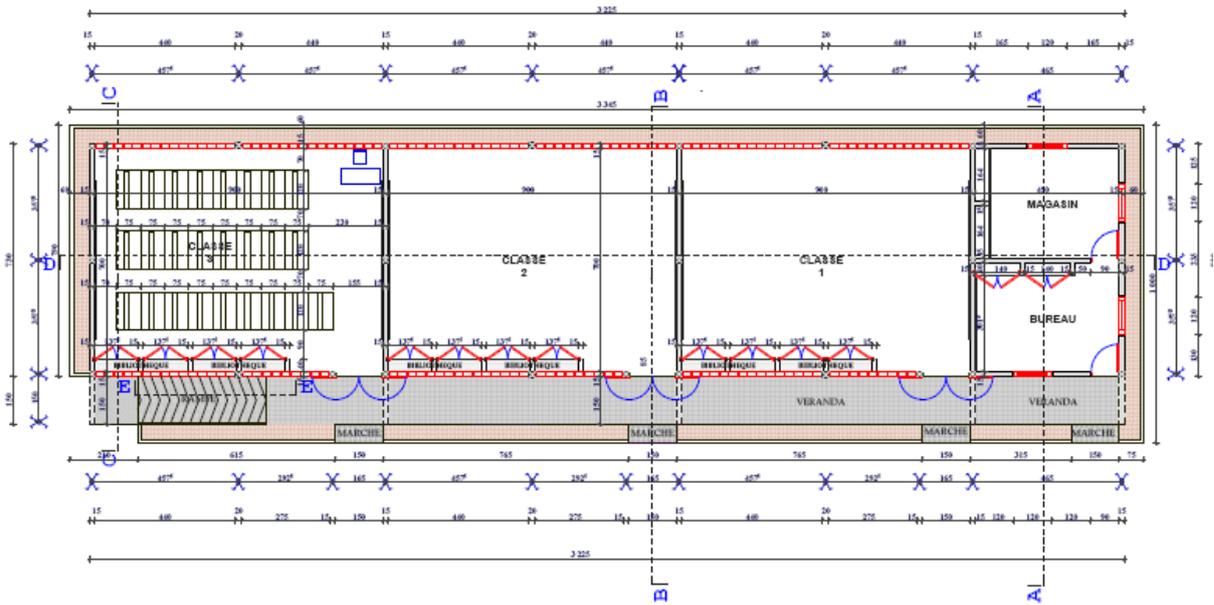
VUE EN PLAN

PLAN TYPE DE BÂTIMENT SCOLAIRE
 DE DEUX SALLES DE CLASSE AVEC UNE VERANDA , UN BUREAU ET UN MAGASIN



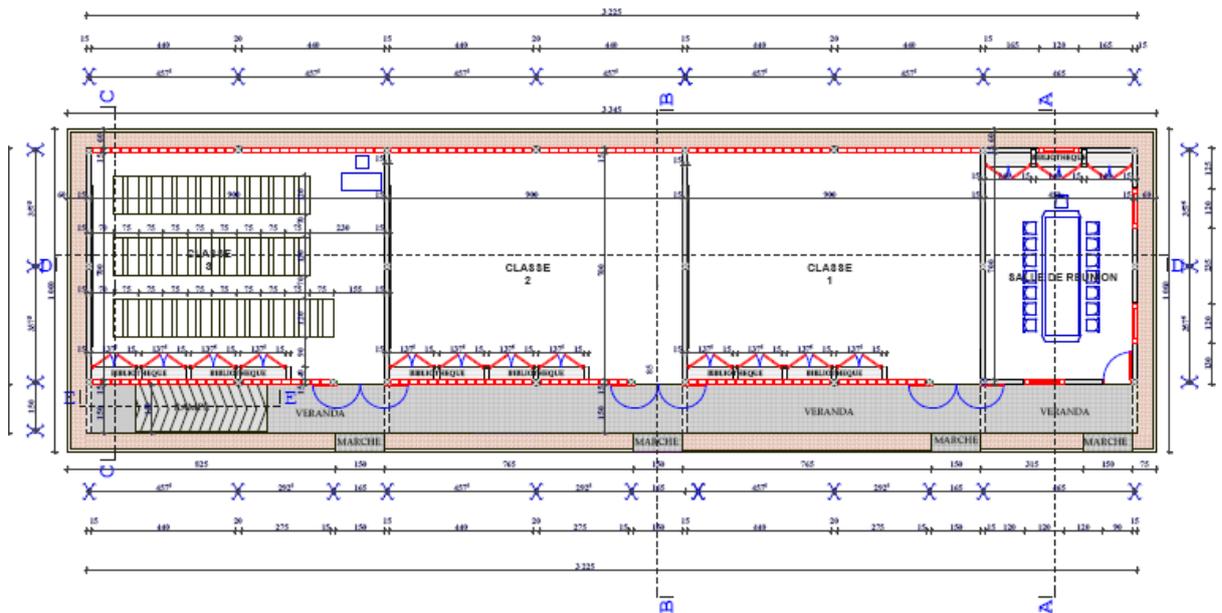
VUE EN PLAN

PLAN TYPE DE BÂTIMENT SCOLAIRE
 DE TROIS SALLES DE CLASSE AVEC UNE VERANDA, UN BUREAU ET UN MAGASIN



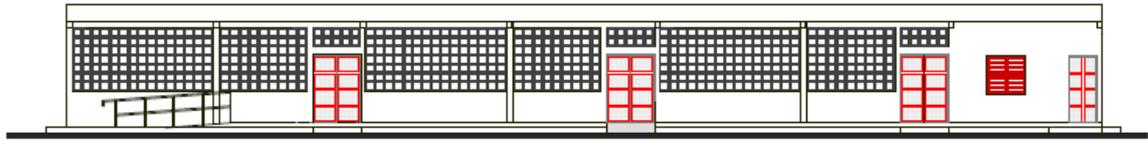
VUE EN PLAN

PLAN TYPE DE BÂTIMENT SCOLAIRE
 DE TROIS SALLES DE CLASSE AVEC UNE VERANDA ET UNE SALLE DE REUNION

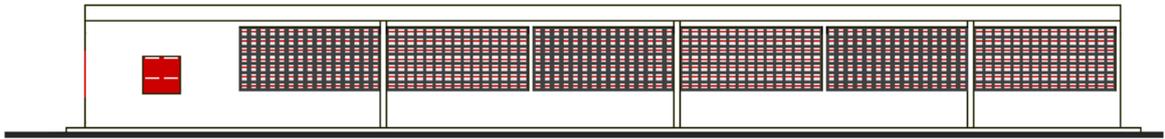


VUE EN PLAN

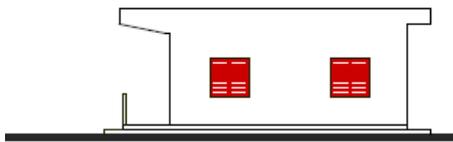
FACADES TYPES DE BÂTIMENT SCOLAIRE DALLE
 DE TROIS SALLES DE CLASSE AVEC UNE VERANDA, UN BUREAU ET UN MAGASIN



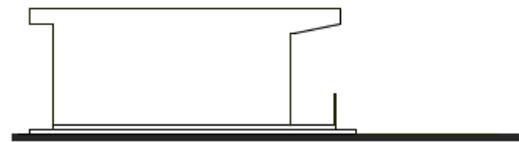
FACADE AVANT



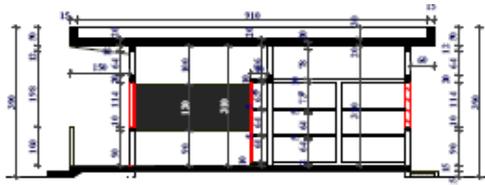
FACADE ARRIERE



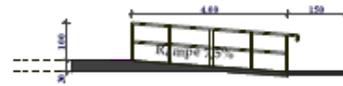
FACADE LATÉRALE DROITE



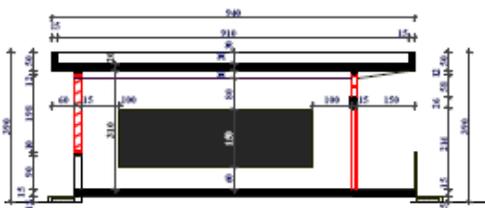
FACADE LATÉRALE GAUCHE



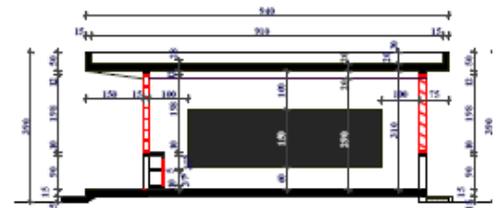
COUPE A-A



COUPE E-E

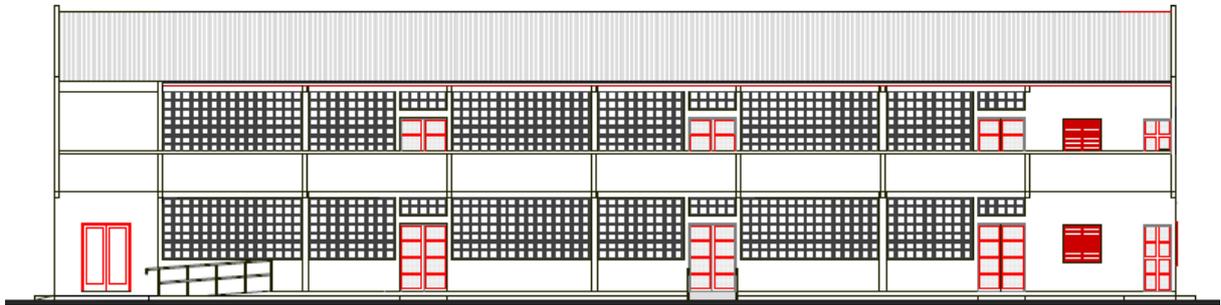


COUPE B-B

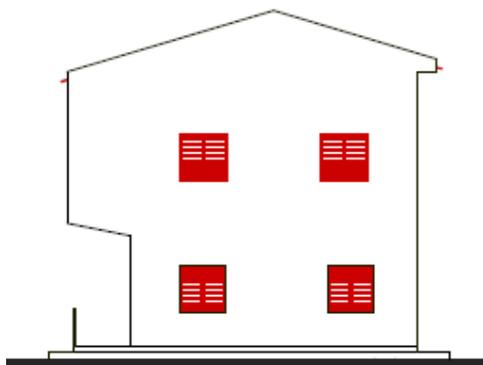


COUPE C-C

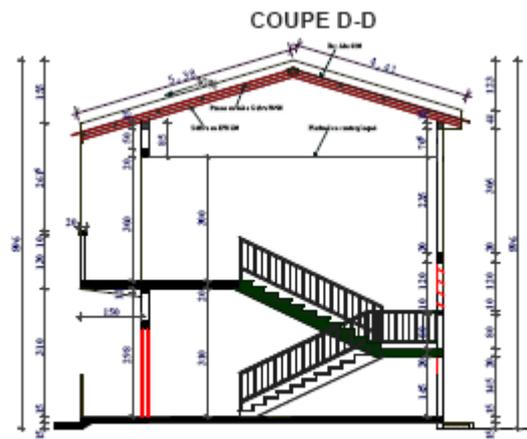
**FACADES TYPES DE BATIMENT SCOLAIRE A ETAGE
 DE SIX CLASSES AVEC VERANDA, BUREAU, MAGASIN ET SALLE DE REUNION**



FACADE AVANT

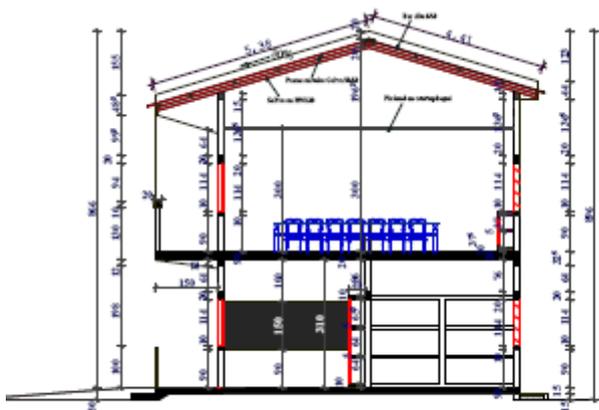


FACADE LATÉRALE DROITE

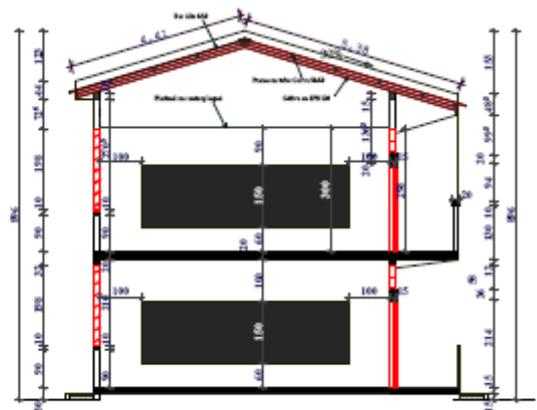


COUPE A-A

**COUPES TYPES DE BATIMENT SCOLAIRE A ETAGE
 DE SIX CLASSES AVEC VERANDA, BUREAU, MAGASIN ET SALLE DE REUNION**



COUPE A-A



COUPE B-B

**PLAN TYPES DU RDC BATIMENT SCOLAIRE A ETAGE
 DE SIX CLASSES AVEC VERANDA, BUREAU, MAGASIN ET SALLE DE REUNION**

Annexe 2 : Estimation des besoins en planification (Macro planification) 2010

Annexe 3 : Critères de macro et micro –planification

CRITERES DE MACRO PLANIFICATION

Méthode d'estimation des besoins au niveau national

Au niveau national, les besoins en constructions annuelles de salles de classe sont estimés à partir des objectifs nationaux en termes de scolarisation au niveau du primaire, de projections de population scolarisable et de répartition des effectifs entre le public et le privé. Plus précisément, ces besoins sont définis à partir d'*une matrice de calcul* utilisant les *variables suivantes* :

- la population scolarisable ;
- le taux brut d'accès ;
- le taux d'achèvement ;
- le taux brut de scolarisation ;
- le pourcentage de redoublants ;
- la part du privé ;
- le ratio élèves/salle de classe.

Ces éléments permettent de définir, au niveau national, le nombre total d'élèves dans le système, le nombre de salles de classe, et au final les besoins en salles de classes

Répartition des besoins entre les régions

Pour estimer les besoins au niveau régional, la même méthode de calcul est utilisée que précédemment. Une *variable supplémentaire* est prise en compte : le pourcentage des infrastructures construites en matériaux provisoires. Les besoins de construction au niveau national étant actuellement supérieurs aux ressources disponibles, ces dernières seront réparties au prorata des besoins régionaux constatés.

Répartition des besoins entre les inspections

La répartition des ressources disponibles entre les inspections est définie à partir des variables ci-après :

- Le % d'écoles qui n'offrent pas la continuité ;
- Le % d'écoles incomplètes ;
- Le % d'élèves parcourant plus de 3 km ;
- Le % de salles en dur ;
- Le nombre d'élèves par classe.

Ces indicateurs permettent de calculer *l'indice d'offre scolaire*, lequel donne une idée de la priorité d'une inspection sur l'autre au sein d'une même région, en terme de besoins en infrastructures. En fonction des ressources attribuées à chaque région, le nombre de salles de classe à construire par année et par inspection sera déterminé au prorata des besoins.

CRITERES DE MICRO PLANIFICATION

Une fois que les EDIL et les zones sans écoles répondant aux normes de la carte scolaire ont été identifiées, l'inspecteur aura à charge de prioriser les besoins en construction.

Trois situations sont à considérer:

- La situation des écoles publiques nouvellement créées mais ne bénéficiant pas d'infrastructures scolaires ;
- Les écoles publiques existantes qui ont besoin de salles supplémentaires, qui sont en matériaux provisoires ou qui ont besoin d'être reconstruites ;
- La situation des EDIL qui répondent aux normes de la carte scolaire (distance à l'école, effectif minimum).

Le nombre de salles de classe à construire par inspection est réparti comme suit, sur la dotation annuelle attribuée :

- 50% des ressources seront consacrées aux écoles publiques nouvellement créées ;
- 25% des ressources seront consacrées aux écoles publiques existantes ;
- 25% des ressources seront consacrées aux EDIL (S'il n'existe pas d'EDIL dans l'inspection, le nombre des constructions sera donc équitablement réparti entre les écoles publiques existantes et celles qui sont nouvellement créées).

Le nombre de salles de classe à construire par école, est déterminé par des critères décrits dans le document sur les normes de la carte scolaire.

Critères de priorisation des écoles publiques nouvellement créées

Pour ce genre d'établissements, les sites seront hiérarchisés par rapport à :

- leur effectif potentiel,
- la date de création de l'école,
- l'accessibilité, soit la distance par rapport à l'école publique la plus proche dans la même inspection pédagogique.

Critères de priorisation des écoles publiques déjà existantes

Pour les écoles publiques déjà existantes, les critères sont au nombre de trois:

- le ratio élèves/salle de classe : il se calcule en divisant l'effectif total de l'école par le nombre de salles en matériaux définitifs ;
- le ratio de salles de classe en matériaux provisoires (nombre de salles en matériaux provisoires sur le total de salles de classes) ;
- la date de création de l'école.

Critères de priorisation des EDIL

Pour les écoles d'initiatives locales aussi, les critères pour les prioriser sont les mêmes que pour les écoles déjà existantes :

- le ratio élèves/salle de classe ;
- le ratio de salles de classe en matériaux provisoires ;
- la date de création de l'école.

Annexe 4 : Outils de micro-planification

FICHE DE RECENSEMENT DES DIFFÉRENTES CATEGORIES D'ÉCOLES

DRE : _____ Inspection : _____ Année scolaire : _____

Situation des écoles nouvellement créées

N°	Localité	Nom de l'école	Effectif Potentiel	Année de création	Distance à l'EPP la plus proche

Situation des écoles existantes

N°	Localité	Nom de l'école	Effectif	Année d'ouverture	Nombre de classes	Nombre de classes en matériaux provisoires

Situation des EDIL

N°	Localité	Nom de l'école	Effectif	Année d'ouverture	Nombre de classes	Nombre de classes en matériaux provisoires

